Starbucked

A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce and Culture

星巴克

关于咖啡、商业和文化的传奇

［美］泰勒·克拉克（Taylor Clark）著

米拉 译





中信出版社·CHINACITICPRESS

版权信息

书名:星巴克：关于咖啡、商业和文化的传奇

作者:[美]泰勒·克拉克

译者:米拉

ISBN:9787508644523

中信出版集团制作发行



引言
星巴克传奇

开创星巴克咖啡帝国的霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）当初的大胆举措究竟是特立独行、胆大妄为，还是英明神武、远见不凡？这取决于你究竟对咖啡钟爱几何。

1991年年初，舒尔茨名下最赚钱的咖啡店就位于罗布森大街的十字路口，这条街地处加拿大不列颠哥伦比亚省温哥华的繁华闹市，而咖啡店就在一个熙熙攘攘的购物区内。几年前，舒尔茨终于凑够钱买下一家名叫“星巴克”的咖啡公司，当时的星巴克还是一家羽翼未丰、默默无闻的小公司。这家咖啡店的外观毫不起眼，因年久失修而破旧发霉，内部窄小局促，几乎没有空间可供客人坐下来享用咖啡。然而，它却见证了一个特别的年代——当时人们对于昂贵的咖啡饮品热望空前，这种冲动突如其来，令人不解。即使像拿铁这样的调制咖啡在当时都是稀罕之物，令人颇感神秘。小小的星巴克每周为上万人提供咖啡——这还不算未买到咖啡的顾客，否则数目还要更多。小店终日繁忙，店外等候的顾客排成长龙，店员每天不得不将成百上千的潜在客户拒之门外。

对于年轻气盛、雄心勃勃的舒尔茨来说，这一点绝对无法让他接受。在布鲁克林的廉租房里长大的舒尔茨家境贫寒，早年靠推销厨具为生。自从买下星巴克的那天起，舒尔茨就开始加速招徕顾客、扩大经营。在他收购星巴克之初的1987年，公司只有11家门店；不到3年工

夫，门店已达85家，几乎是原来的8倍。舒尔茨可看不得客户就这么白白流失。几年来，他一直催促温哥华的房产经纪人在附近帮忙物色新店选址，却一直未能如愿。更糟的是，舒尔茨获悉罗布森大街那家店的房东也计划年内收回商铺，准备重新装修。如果这样，在翻修期间，星巴克最赚钱的门店将无法营业。在当时，人们普遍认为经营咖啡饮品是和奶酪火锅、时尚腰包一样新鲜的事物，所以此时的星巴克还在力求保本，这一消息不啻晴空霹雳。仅1989年一年，星巴克就损失了120万美元，更多的损失则意味着雪上加霜，前途堪忧。

尽管这些消息令人沮丧，但也促使舒尔茨决心破釜沉舟、放手一搏。有个想法他已酝酿良久，人们对此举也是闻所未闻，任何明事理的同道中人可能都会认为这一想法简直疯狂透顶、匪夷所思。一天，舒尔茨和房产经纪人谈到在附近选址的问题时，他透露了自己的想法。

“对面那家饭店怎么样？”他问。

“您这是什么意思啊？”经纪人大吃一惊。

“就斜对面的那家店呀，我去过那里，现在已经关门歇业了。”他说。

“这恐怕不行吧，而且能不能付得起那里的房租还是个问题。您当真要在对面再开一家？”惊愕不已的经纪人如此回复。

“绝无戏言。”舒尔茨说。

接着，舒尔茨开始着手一项别出心裁的大胆尝试。如果他在距离现有的星巴克门店咫尺之遥的地方再开一家店，将会怎样？（这里用“咫尺之遥”毫不为过，这两家店都在罗布森大街，一个是1099号，一个是1100号——距离就是这么近！）对那些疑虑重重的雇员和投资

者，舒尔茨从以下两方面来解释他的计划。第一，两家连锁店毗邻而设，这种异乎寻常的举动必定能吸引众人的眼球，从而产生不俗的新闻效应——星巴克店主居然会让两家店隔街相望，这种近乎疯狂之举无疑是在给捉襟见肘的公司免费做广告。第二，他认为如果对两家店的外观设计下足功夫，从视觉效果上让人感觉不是在十字路口立了面巨大的镜子，两家店不是活脱脱地在互相复制，而是风格迥异，那么就可以吸引截然不同的客户群。为此，舒尔茨在新店采用了全新的设计装修风格，它显得更为柔和低调，整体铺陈暗红、深绿和乳白的色调，以区别于老店的铬黄色调及其鲜艳抢眼的意大利旗帜风格。1991年3月2日，星巴克双子店正式对外开张营业。

星巴克在老店对面开新店的做法本身已令人称奇，更让人难以置信的是，它的顾客并未对星巴克的出位之举嗤之以鼻，而是争相光顾新店，仿佛老店设在了加拿大育空区的荒野之中，让所有人对其视而不见。舒尔茨原以为两家店会影响彼此的营业额，事实上如此顾虑实属多余。正如事先所期待的那样，两家门店吸引了不同的客户群。穿着考究、荷包殷实的商业人士青睐新店，而紧跟潮流、享受随意自然的人群则眷恋老店；无论老店还是新店都人流如织。舒尔茨的孤注一掷获得了巨大成功，罗布森大街上两家店的业绩不久就在星巴克连锁店中名列前茅。这一商业传奇的亮点值得再次强调：星巴克最赚钱的两家店相距不过15码[注]。

在温哥华的那条街上，舒尔茨看到了别人视而不见的商机。他看到了十字路口的不同角落涌动着截然不同的人流。他后来在接受《新闻周刊》的采访，谈及罗布森大街那两家店的大胆布局时，这样说："这里与其他街区并无甚不同，但却有着别样的气息。"他意识到只要把店开在几步之遥，给顾客带来更多方便，就能吸引到更多新顾客光临此处。但更重要的是，他发现全社会对于精致咖啡饮品表现出了极大的热忱。星巴克的一位早期房产经纪人阿特·沃尔曾对我这样

说："在此事之后，我们才意识到，'天哪……两家店的距离可以如此之近，近得超乎我们的想象'。"

当然，现如今，人们对多家星巴克的门店彼此相距不远的情形已经司空见惯。例如，在俄勒冈州的波特兰，当人们在高档购物商区先锋广场购物中心闲逛时，会发现在一楼有一家星巴克，而在三楼的对应位置还有一家，尽管两家店之间仅有12英尺[注]之隔，但你已对这番景象不会有丝毫的诧异。如果你身处纽约曼哈顿的亚斯特坊广场，那么你身边可能就会有三家星巴克：一家位于地铁口，另一家在广场对面，还有一家就在美国最大的连锁书店——巴诺书店旁边。现在，我们对星巴克连锁店的集中轰炸模式早已习以为常，这不过是给我们的生活增添了几分乐趣，但不会令人对它倍加关注。以电影《爱犬大赛》（*Best in Show*）为例，作为主角的那对夫妻是这样解释两人在星巴克初次见面时的情形的，"其实我们并不是在同一家星巴克相遇的，当时我们是在一条街上隔路相望的两家店里"，丈夫这样澄清道。这种情况是完全可能发生的，而且已经成为现实。

那么，仁者见仁智者见智，在看待舒尔茨在罗布森大街敢为天下先的门店布局战略上，大家也会各持己见。有些人将此举视为精品咖啡的胜利，甚至是给人带来无尽便利的妥帖安排；还有人觉得这是企业创新的天才之举，可称作过去半个世纪以来，企业成功案例的经典之作；当然还有其他观点，比如喜剧演员刘易斯·布莱克就认为，这预示着有大事将要发生。

布莱克在休斯敦首次见到星巴克双子店时这样写道："刚看到这种情形时，我有点儿乱了，但当我理清思路之后，一下子明白过来，觉得仿佛是上帝在昭显，赋予了我创世以来的所有知识，我就像是面对着苦苦求索的宇宙的终极命运一般。"

世上有些事物对人类生活而言的确是必不可少的。即便是最为简朴的生活，也有衣、食、住、行等方面的需求。虽然人类历史上从未有谁必须要喝拿铁，更别提什么大杯特浓香草拿铁，还是不加奶泡、滚烫滚烫的，但是现如今全世界很多人对于这些尤物的需求似乎已势不可当。20年前，听说过玛奇朵咖啡的美国人连一所中学体育馆都装不满，可是现在，想要找到一家不提供咖啡饮品的便利店或是加油站超市都实属不易。当今社会对咖啡精益求精的程度已经让我们的祖先汗颜。当我们看到有人对卡布奇诺应该放入的甜蜜素数量做了精确的规定，那份心思甚至远高出对个人卫生的关注，我们还有必要大惊小怪吗?

我们出生在一个嗜咖啡如命的国度，美国人购买的咖啡数量超过了世界上任何一个国家，几乎相当于全球咖啡供应量的1/3，美国人每年要喝掉将近1 100亿杯咖啡。想要证明这小小的棕色咖啡豆对我们生活的影响之大，相关数据不胜枚举。比如，咖啡贸易是仅次于石油的全球第二大现货贸易，80%的美国成年人经常饮用咖啡。

但是，这只是抽象的数字而已，波士顿港口有着更直观的证据以证实咖啡在美国人生活中无所不在。1998年，马萨诸塞大学波士顿分校（University of Massachusetts Boston）的两名研究人员对波士顿港口进行了全面的化学分析，其结果令人瞠目结舌——那里的水质中含有大量咖啡因。好在浓度不高，不至于让水中的游鱼感觉晕头转向，但是咖啡因的存在却令人困惑不解。咖啡因仅仅存在于几种陆上植物中，它怎么会跑到波士顿港呢？专家给出的文雅说法是：这是人类的排泄物导致的。每天波士顿市区都会排出上千磅[注]纯咖啡因，这种物质的结晶形式非常厉害，人们需要穿上特殊的防护服才能对之进行处理。我们知道，人体仅能吸收95%的咖啡因，这就意味着每天有大量的咖啡因进入下水道，流入波士顿港，其效果相当于每周向港口倾倒上百万杯咖啡。实际上，咖啡因在美国的河流、湖泊、港湾，甚至是

处理后的饮用水中都出现过。美国的一位地质调查研究学者爱德华·弗朗（Edward Furlong）索性将之称为“星巴克效应”。

当然，星巴克并未发明咖啡，它只是在用别人觉得不可能的方法调制咖啡。星巴克将美国人以往用0.25美元就能购得的廉价咖啡重新打造成奢侈饮品，再让大家以不菲的价格买回来，接着又在大城市中每隔几个街区就开设若干星巴克门店，顾客蜂拥而至，排成长队，不惜花大价钱购买。星巴克在消费者心目中的影响之大，甚至可以使得有罪之人皈依上帝。佛罗里达库珀市浸信会牧师为了提高复活节礼拜的参与度，发邮件通知前来参加活动的新教友，每人都会得到一张价值10美元的星巴克礼券。据《迈阿密先驱报》报道，这一措施立竿见影、效果显著。在复活节那天，整整来了8 500人，这几乎是往年的教堂复活节活动参与人数的两倍，以至于教堂工作人员不得不在停车场劝说大家离开。在21世纪，救赎之路显然包括在路边小憩时，来上一杯星冰乐。

在这种宗教般狂热的推动下，星巴克的市场之大已几乎无人能敌，要找到美国第二大咖啡连锁店颇为困难。有谁能说出其中的原因吗？回答这个问题难就难在，与星巴克市场排名最靠近的明尼苏达州驯鹿咖啡馆只占其规模的1/25。实际上，如果把星巴克所有的竞争对手（旗下拥有3家以上连锁店的企业）都加在一起，也都不及星巴克的一半规模。“这种局面就像是快餐业中汉堡王、温迪快餐或是赛百味这些巨头都不复存在，只有麦当劳一家独大。”凯文·诺克斯如是说，他曾长期担任星巴克的咖啡豆烘焙专家，现在是业界的咨询师。

如今，星巴克凭借其78亿美元的年收入，每周接待4 000万名顾客，拥有1.3万家连锁店，它已超越奶酪火锅等风靡一时的潮流，引领着一种全新的美国时尚。

实际上，考虑到星巴克在国际市场上的快速扩张，以及它在世界范围内改变人们咖啡饮用习惯的能力，它更像是世界性风尚。如今市

场上充斥着夺人眼球的夸张的图书标题，诸如“维可牢（Velcro）何以改变历史”、“为何帕布莉卡包包（Pabrika）至关重要”，但是谈到星巴克，说它改变了现代世界的动力都毫不为过，因为它影响了车流模式，改善了将近2 500万名咖啡农场主的生活，并将各国的文化习俗都转移到咖啡消费上来。它巧妙且迅速地将自己融入美国城市景观之中，其速度之快使得史上任何零售企业都无法与之媲美。而且，它还永久性地改变了西方企业针对消费者的自营销方式。星巴克的前CEO（首席执行官）奥林·史密斯（Orin Smith）在接受美国《财富》杂志采访时更是直言不讳：“我们彻头彻尾改变了人们的生活方式——想想人们早晨起床后要做什么，他们想小小犒赏自己时又要做什么，人们平时又是在哪里见面的？”

当人们想到这些时，围绕星巴克发生的一切都令人困惑不解。它不过是家咖啡企业，怎么可能对社会产生如此大的影响？星巴克凭借其价格不菲的产品，仿佛一夜之间就成为人们日常生活中不可或缺的组成部分。根据美国特种咖啡协会的数据显示，1989年美国总有585家咖啡馆。在大多数人看来，当时用杯子盛装咖啡售卖的方式绝对属于疯狂之举。多年以来，业界评论人士都预言咖啡馆时日不多、即将关门倒闭，而如今的美国有2.4万家咖啡店，这一数字还在不断上升。经过几十年的几何级数增长，这一行业还在以更快的速度继续扩张，星巴克也仍保持着激增的势头，并且吸金无数。当然它的成就还远不止如此：它已成为正当、合理的社会运动。在全球范围内，无论是在有着几百年悠久咖啡历史的国度，还是在20年前对咖啡饮品基本上还闻所未闻的国家，星巴克所推出的咖啡店模式所向披靡，势不可当。世界上有几百万人将咖啡店融入了自己的生活之中，仿佛将其视作自己的第二居所。毋庸置疑，咖啡店无尽魔力的背后势必隐藏着惊人的秘密。

幸运的是，英国政府帮我们揭开了这其中的奥秘。2002年，英国经济和社会研究协会向格拉斯哥大学的两位教授拨款25万美元，用以

研究英国经常出入咖啡馆的人数上升背后的社会因素。这两位研究人员埃里克·劳里埃（Eric Laurier）和克里斯·菲洛（Chris Philo）耗时3年，对人们行为的核心进行了详尽的研究。他们成为咖啡馆的“常客”，拍摄记录自然状态下的顾客，还接受了咖啡师的培训，对顾客和咖啡店员工进行采访，钻进图书馆寻找历史和文学资料方面的相关记载。这一项目得出了怎样的惊人结论呢？结论是咖啡店的环境舒适宜人，在这里人们可以独享惬意，或是邀友人共度美好时光。劳里埃和菲洛的重要发现也包括在一天当中的不同时段，咖啡店的背景音乐也各有不同（在晚上，多为放客音乐，听上去效果还相当不错）。来咖啡店通常包括几个步骤，“一般是先点单，再选位，然后占桌，最后走人”。

由此，我们可以得出几个结论。首先，英国政府对研究经费的批准相当草率，而且相关管理较为宽松。其次，咖啡店对我们的吸引绝非看似那么简单，而是有着更深层次的原因。劳里埃和菲洛的研究成果无法给人留下深刻印象，并非只是因为这些结论太明显，且过于简单，还因为他们未能就顾客为何对咖啡店产生如此深刻的眷恋给出解释。毕竟，在英国，并非只有咖啡店才温馨惬意、适合交际，小酒馆也是不错的选择。此外，该研究也并未对咖啡馆为何会在全球范围内广受喜爱加以诠释，这其中还包括一些长久以来就对咖啡敬而远之的国度，例如中国和英国。当然，星巴克在美国及其他国家对咖啡店的宣传推广势必功不可没，但这一切都要归功于公司的点石成金术吗？为什么星巴克在上海和西雅图都能深入人心？

更重要的是，人们是否希望星巴克在上海和西雅图都广受欢迎？对于许多人而言，答案是否定的。星巴克希望将自己打造成一个国际性的乐善好施的“好心人”，洋溢着集体主义精神，仿佛是在撒播着让人心想事成的精灵粉。即便如此，星巴克还是引发了大量争议，其中最主要的抱怨是关于其连锁店的无孔不入，而且星巴克在不断探查消费者的底线在哪里。为具体说明这类情况，你可以思考如下问题：

下列哪一个场所没有星巴克的门店?

A. 古巴的关塔那摩湾海军基地

B. 印第安纳州蒙斯特的一个基督教堂

C. 黎巴嫩贝鲁特

D. 华盛顿州的星巴克镇

E. 中国的长城

正确答案是D，而且这个答案貌似不会冒犯任何人。尽管华盛顿州东部的星巴克小镇距离最近的星巴克门店也有40英里(注)之遥，但每年还是有成百上千名游客从各地赶来，结果却发现这里与星巴克公司的发源地没有丝毫关系。如果你觉得星巴克已经让人无法回避，那么还是等着瞧吧。星巴克帝国的创始人霍华德·舒尔茨总喜欢这么说："如果将公司的发展与棒球赛做比较，那么在九局比赛中，现在才是第二局。"他信誓旦旦地要在全球打造4万家星巴克门店，使得星巴克一跃成为全球最大的连锁机构。

但是让人光火的并非仅是星巴克的无孔不入，在一些人看来，星巴克具备了那些让大公司饱受诟病的诸多特质。有批评人士谴责星巴克对环境肆意践踏、虐待员工、剥削第三世界的咖啡农、倾轧当地独立运营的咖啡店、压榨当地经济、兜售有害产品并导致世界日益趋于同质化，这些还只是对公司最具力度的打击。就连星巴克的杯子都难逃被争议的厄运——在白色的咖啡杯上印制的引语原本是要发人深省，结果却引发两次抗议活动。一次是保守派人士对同性恋作家奥古斯丁·伯勒斯（Augusten Burroughs）的一句话表示不满，还有一次是自由派人士对福音传教士里克·沃伦（Rick Warren）的宣言分外恼火，他宣称："你的到来并非偶然，你的父母并未对你的出生做出任何计划，缔造这一切的是上帝。"星巴克唯一不受争议的地方就是它的洗手间，即便不是星巴克的顾客，也可以在内急的时候免费使用。

星巴克的门店一家连着一家，波士顿港存在大量的咖啡因，对于咖啡店令人欲罢不能的强大诱惑的原因调查，还有星巴克种种举措所引发的激烈道德争论，所有这些都表明星巴克对整个世界所产生的微妙影响。这也勾勒出我撰写本书的目的：讲述一家大企业如何通过兜售简单而古老的商品，从而影响到人们的日常生活以及世界文化。

实际上，星巴克的重要性远远超过人们所想。纵观历史，所有的文明社会都提供了大家聚会交际的场所，人们可以在这里尽情闲聊、探讨观点，或者就是单纯地放松心情。这类公共聚会场所对于文化的健康发展非常必要，并且可以从中反映出其顾客群的独特性格：伦敦有热闹喧嚣的小酒吧；巴黎街头有轻松惬意的咖啡店；北京有庄重雅致的茶馆；20世纪50年代，有利健康的汽水吧台和酒铺曾现身美国街头。现如今，我们可以将这种温馨惬意、给人带来颇多享受的咖啡馆作为社交中心，而星巴克正是首家涉足于此的企业，它通过将公共空间加以合理运用，使之标准化、品牌化，并推广到世界各地。实际上，这也是将美国式客厅发展为世界性客厅的一种战略。来自世界各地的顾客紧紧抓住这根锁链，使之成为生活中不可或缺的组成部分，这本身就在传递着一个重要的信息。星巴克提供的是奢华的体验、身心的愉悦、社会归属感、安全的避风港，所有这些都是人们所迫切需要的东西。但是当星巴克把这种产自美国的社会习俗在世界范围内推而广之的时候，就有诸多不确定的因素接踵而至了。企业这种日益增长所带来的影响到底是福是祸，尚不清楚，仍有待时间的考验。

本书分为两个部分。在第一部分，我们将探讨星巴克及其咖啡文化何以如此突然地与美国这个国家紧密相连，这其中有何秘密。同时还研究了与之相关的一些有趣现象：为何西雅图成为世界咖啡的中心？为何星巴克会让顾客对其如痴如醉？为何星巴克找不到一个真正意义上的竞争对手？第二部分探讨的是星巴克在追求世界咖啡业独揽天下的地位时，围绕其企业文化所产生的道德问题。星巴克是否真如批评家所言，在排挤其他独立经营的咖啡店？每次当我们购得一杯香

草拿铁时，想到咖啡农的窘迫境遇，是否觉得自己与星巴克沆瀣一气？

日复一日，随着时间的流逝，星巴克日益成为全球景观中不容忽视的一隅，这与它每天都以6家新店开张的速度和规模不无关系。对于一些人而言，无所不在的星巴克意味着极大的便利性；在另一些人看来，这标志着世界末日的日益临近。

对于后者而言，不幸中的万幸就是，如果世界末日当真即将来临，至少还有星巴克的舒适座椅可供大家享用。

---

1. 1码约为0.914米。——译者注
2. 1英尺约为0.305米。——译者注
3. 1磅约等于454克。
4. 1英里约为1.609公里。——译者注

第一部分
美人鱼的诞生





第1章
完美咖啡的秘密

在一个世纪之前，人类发现了完美咖啡背后的秘密。

这些永恒的真相并不是通过威斯康星秘书手中冒着热气的咖啡杯所传递的神秘信息来得以展现，而是由一位现代食品先知发现：麻省理工学院的塞缪尔·凯特·普雷斯科特（Samuel Cate Prescott）教授在20世纪的第一个10年堪称世界顶级的食品科学家。在普雷斯科特的设想中，人们在未来可以通过科学分析，使得食物不仅安全而且还十分理想化。《波士顿广告日报》曾对他做过报道，他甚至还预言，在他的努力下，“通过生长射线的应用，有朝一日奶牛可以长到如雷龙般大小，公鸡的个头也可以和翼手龙不相上下”。

1920年，普雷斯科特的才华引起美国国家咖啡协会的重视，这一机构长期以来致力于寻求能有效推动咖啡销量的办法。在资助了几次收效甚微的宣传活动之后，协会决定改变策略，他们认为咖啡也需要接受“大学教育”。因此，他们向普雷斯科特提出一个课题：只要他愿意致力于研究调制极品咖啡饮料的科学精确原理，协会就出资出人在麻省理工学院为他打造一个顶级咖啡研究实验室。普雷斯科特接受了这一任务。在最先进的烧杯和本生灯技术的支持下，他开始想方设法将不切实际的完美咖啡梦想逐步变为现实。

那么怎样才能制作出完美的咖啡饮品呢？普雷斯科特给出的答案非常简单：用所有想得到的办法来调制，再让试验者评判结果。在实验室，他和同事们在咖啡调制过程中玩出各种花样——他们分别用铜质、铝质、镍质、玻璃等各种材质的容器来磨制咖啡，让咖啡浓汁滴落、挤压而出、过滤沥出，再配上各种温度、研磨方式以及浸渍时间

的组合。每一天，普雷斯科特都会出现在麻省理工学院的自助餐厅中，手里端着大托盘，上面满是奶油、蔗糖，以及装满试验咖啡的两个烧杯，以供他的强大品尝团来判断高下，包括请15名“专家”（来自校园的女性）对各种味道进行品鉴。整整3年中，这些人不断认真品酌咖啡，记录各自的喜好，再对咖啡的调制进行相应调整。

1923年，普雷斯科特终于制作出完美的咖啡，他相信自己卓越的咖啡调制技巧已经出神入化，再也没有可改善的空间。同年，他将自己的发现公之于众，这些铁律宛若物理定律一般无法更改。

1. 每餐匙现磨咖啡要配以8磅水。
2. 在玻璃或陶瓷容器中，用力将这些现磨咖啡过水，水温应该略低于沸点几度。
3. 不要将咖啡煮沸或多次加热，不得多次使用现磨咖啡。

这就是多年来辛苦研究的结晶，它使得调制咖啡几乎和举酒干杯一样简单易行，人人都可以亲自尝试。兴高采烈的咖啡烘焙者在各式报纸杂志上展示自己的成果，而深受鼓舞的普雷斯科特则继续致力于开发最优质的香蕉、冰激凌、糖果、牛奶等。他对制作一杯理想咖啡的指导方针影响了将近4 000万读者——顺便提一句，这一规律直至今日依然奏效。

如此看来，我们并非不知该如何调制咖啡，具体的做法我们当然知道。可是在接下来的50年间，我们却在想方设法违背普雷斯科特的忠告，也许这也印证了不屈不挠的美国精神。

曾几何时，我们把咖啡渗滤壶丢在炉火上不管不顾，烧开的咖啡不计其数；我们慵懒地坐在路边小店的餐桌旁，听任头戴发网的女招待给我们盛满一杯杯神秘棕色液体，这东西即便作为工业涂料稀释剂

都不会为过；我们满脸严肃地吞下这种混合物，结果却恨不得用砂纸刮净舌头，最终还是放弃了这种味道糟糕的苦咖啡。到了20世纪60年代，唯一真正意义上的咖啡爱好者只剩下卡车司机、旅行推销员，还有一些老家伙。这样的人群作为品鉴咖啡的前沿队伍，难怪美国饮用咖啡的习惯很快就跌入了历史的低谷。

位于布鲁克林的吉利斯咖啡公司是美国历史上最悠久的咖啡烘焙店，老板唐纳德·萧霍称：“我生于1945年，那时周围的弟兄们没人喝咖啡，我的朋友们早上都是拿瓶可乐，再抽上一支烟，因为咖啡的味道实在令人难以接受！人们只是在盛了热水的杯中放上一勺速溶咖啡，随意搅一搅就好了。”到了20世纪60年代，局面变得十分糟糕，萧霍的父亲甚至尝试劝说自己17岁的儿子别再接手家族生意，当时他们的生意已进入第122个年头，做出如此选择是因为父亲担心糟糕的咖啡味道会最终毁掉大众对上等咖啡豆的兴趣。在那些艰苦的岁月中，咖啡已经落入绝境。

调制咖啡的衰落十分可惜，因为咖啡一直以来都是美国饮料的精华所在，这是在经历了美国历史上三大对外关系剧变之一后获得的成果。1773年12月，50个波士顿人装扮成莫霍克印第安人的模样，为了表示对英国条例的不满，他们袭击了3艘英国商船，并将船上的342箱茶叶倒入海水，这就是著名的“波士顿倾茶事件”。但是在咖啡进口商的故乡却发生了令所有人振奋的变化。突然之间，饮用咖啡成为一种爱国行为；忠诚的美国人不得不强忍自己从英国人那儿继承的对茶叶的钟爱，当时极富革命性的约翰·亚当斯公开号召大家“都来抵制茶叶”，为此他还特意在给妻子阿比盖尔的信中加了一句：“我自己也要尽快戒掉茶瘾，越快越好。”

在反茶运动的驱动下，美国人义无反顾地坚决选择了咖啡。波士顿的绿龙咖啡馆一时间名声大振，就连美国著名政治家丹尼尔·韦伯斯特都选定这里作为“茶叶党的总部”。与此同时，美国人对新兴的饮用

咖啡从形成习惯变成爱不释手，接着就是欲罢不能。在1777年写给丈夫的信中，阿比盖尔就讲到有一群波士顿女子缠着一个商人不放，因为据传他手中囤积了很多咖啡豆。

> 有很多妇女（据说有上百人，还有人说人数比这还多）聚集在一辆马车和集装箱周围，一路走到仓库门前，向商人索要仓库钥匙。
>
> 他只得拿出了钥匙。她们打开了仓库的大门，抬出咖啡，放入车上的集装箱，驾车离去。一大群男人对此目瞪口呆，在一旁默默地观望着整个过程。

咖啡作为生产能力和活力的象征，迅速融入了美国人民的生活。请设想这样一幅场景：夜幕降临的草原上，一群头发斑白的牛仔聚在篝火旁，步枪倚在膝前，压低声音彼此交谈，他们每人手中都举着一杯热腾腾的香茶。这样有些说不过去吧，难道不对吗？这幅画面中必须要有咖啡，这才是代表美国人身份的核心所在。咖啡帮助我们确立了美国人的性格——勤劳能干、精神饱满，为美国的崛起奋力而为。在20世纪来临之际，美国的咖啡消费已占世界的一半。

但如果咖啡豆对我们如此意义非凡，又怎么会出现咖啡质量降低的情况，以至于当星巴克出售优质的调制咖啡时，会在全美国掀起一次文化浪潮呢？像星巴克这样的精品咖啡供应者的出现，实际上是对美国咖啡日益衰落的强烈抗议；曾几何时，人们以饮咖啡为豪，至少一部分依然对美味咖啡记忆犹新的业余美食家是这样想的。这些散居各处稍显偏执的人们，在业余时间还要摆弄一下咖啡豆和调制工具；虽然对咖啡毫不了解，但他们只是希望咖啡不再有苦涩难咽的味道。他们的不懈努力带来了时代的转机。

但若要完全了解咖啡的突然救赎、星巴克传奇以及咖啡店文化的崛起，则首先要穿越历史，回到从前，回到整个咖啡发展的最开始。

咖啡简史

咖啡在我们的生活中无所不在，其调制过程简单易行，只需烘烤些咖啡豆，倒入水中，即可饮用。以咖啡作为饮品几乎是历史的必然，很多人一想到世界上若是没有咖啡就会浑身不自在，因为只有咖啡才能让我们从疲惫的折磨中得到救赎。但是一想到所有的咖啡豆经过了若干世纪的旅程才最终到达印有“绝世老爸”字样的马克杯中，如今还能散发出如此美味，也实属幸运。

首先让我们来探讨一下咖啡是怎样被发现的。阿拉比卡咖啡树树干粗壮、枝繁叶茂，正是它为地球上的美味咖啡提供了原料。它产自埃塞俄比亚的遥远高地，从前那里的交通并不拥挤。据传人类首次体验咖啡是在公元6世纪前后，当时有位年轻的牧羊人卡尔迪注意到那些平素里温和乖巧的山羊在嚼了一些咖啡树叶之后，又蹦又跳、活力四射。于是卡尔迪将几个咖啡果塞入口中，结果发现自己也精力充沛，甚至想就政治话题大谈特谈，还有意来上几句蹩脚的诗句，于是咖啡豆走进了人们的生活。

那我们有了这种其貌不扬的坚硬种子后——它可以让山羊无比兴奋，我们该拿它做些什么呢？埃塞俄比亚当地人想方设法将咖啡豆放入冰冷的酒水中发酵，做成一种粥状物，再打成稠浆饼，用黄油清炒。埃塞俄比亚西南部的加拉部落则把咖啡豆磨成浆，和动物脂肪混合，然后再将其做成子弹大小的球，以便装入皮质的袋子中，在四处征战时可随身携带。加拉勇士认为这种浆果猪油球味道极佳，可以抵挡一天的饥饿。对于咖啡美食的尝试进行了7个世纪，在公元1200年左右，也门的神秘长老阿里·伊本·奥尔马·奥夏狄利发现了咖啡豆的妙用：将其浸入水中。这种饮品可以帮助他在祈祷时保持清醒，他认为咖啡可以让他与上帝走得更近。

咖啡很快远渡重洋，一路向东，抵达阿拉伯世界，并在这片土地上迅速发展起来。它超越了其他种类的饮品，逐渐建立起自己的至尊地位。16世纪来到中东的访客对当地人对这种苦味的棕色饮品所表现出的热情表示不解，并戏称它为“伊斯兰酒”，因为穆斯林规定不得饮酒，所以咖啡因所带来的兴奋正如他们所愿。更有甚者，穆罕默德先知曾表示自己喝下一杯咖啡后，“感觉可以将40个男子摔下马”。富足的阿拉伯人会专门为家中饮品修建气派的房间，但真正为奢华的咖啡享受建立标准的却是土耳其人。奥斯曼帝国的苏丹喜欢慵懒地倚在坐垫上，由奴隶端上一个镶嵌宝石的镀金咖啡杯，放在宝石装饰的金属杯托中，送到他的唇边细细品味。君士坦丁堡的男人们则会聚集在豪华的房间中，品酌用蒸汽锅调制出的咖啡，其中还要配以小豆蔻、藏红花或是鸦片来增添风味。与之相比，现如今的超大杯可可碎片星冰乐实在是不值得一提。土耳其人对咖啡的依赖可绝非戏言，奥斯曼土耳其苏丹谢里姆一世曾下令将禁止他喝咖啡的两位医生处以腰斩。此外，如果丈夫不给妻子提供咖啡，就可以作为判定离婚的充足法律依据。

土耳其人对咖啡的无尽热情终于铸就了地球上两大著名的咖啡文化之都，即巴黎和维也纳，前者是通过灵感，而后者则是通过侵略得以实现。1669年，土耳其大使苏莱曼·阿迦出使巴黎，向路易十四带去奥斯曼苏丹的重要消息。路易十四有着“太阳王”的美誉，是位威名赫赫、实力强大、极度爱慕虚荣的君王。（例如，他在宫廷中接见土耳其大使时，身着造价几百万法郎的皇袍，上面缀满宝石，这件华服是为此次活动专门打造的。）除却虚荣之外，路易十四还有些鲁莽——收到苏丹的来信后，路易十四也不顾土耳其大使的感受，直接告知对方要等到自己心情好时才会看这封来信，导致这位大使别无选择，只能在巴黎坐等太阳王心情变好。在他逗留期间，苏莱曼·阿迦向巴黎上流社会的女子充分展示了其个人魅力，他邀请她们来到自己奢华的官邸，参加雅致的咖啡派对，那里光线若隐若现，铺满了东方格调的地毯，还有身着异域服装的努比亚黑奴恭顺地为他们服务。此地立刻成

为巴黎上流社会聚会的场所，对时尚敏感异常的巴黎人也竞相效仿大使的咖啡礼仪。在全城的各式沙龙之中，法国女子头戴穆斯林围巾，身着装饰性长袍，细细品酌咖啡，纷纷效仿土耳其的做派。二三十年之后，当巴黎人克服了内心的窘态后，他们索性张罗兴建首家体面的咖啡店。

这位土耳其大使这么做可绝不是为了消遣娱乐，他是想借机从口风不严的贵族那里探听情报，试图了解路易十四是否有意支持奥斯曼苏丹入侵维也纳的秘密计划，但是即便没有路易十四的支持，土耳其也会照打不误。1683年7月，30万土耳其大军挺进维也纳，大军兵临城下，将城市团团围住，试图等奥地利人的补给消耗殆尽来迫使其投降。维也纳城中的人口锐减，统帅也弃城而逃，维也纳人只剩下唯一的希望：等待波兰军队前来救援他们这些基督教兄弟。但这支部队只有5万人，波兰人需要确定进攻土耳其军队的准确时间，以免以卵击石。于是，弗朗茨·科奇斯基闪亮登场，他相当于17世纪斯拉夫版的007詹姆斯·邦德。波兰商人科奇斯基就住在维也纳，他曾在奥斯曼帝国做过翻译，知道怎样才能通过土耳其的关卡。他换上土耳其制服和毡帽，经过一番乔装打扮，混进了敌营，并且很快探明土耳其军队的进攻时间，迅速将情报带给埋伏的波兰军队。当侵略者于9月8日发起攻击时，数量上远逊于对手的波兰军队奋起直击，直扑土耳其薄弱的后防线，不可一世的奥斯曼军队当时惊慌失措，四散逃窜，甚至连辎重也顾不得带走。

土耳其人留下了枪支、黄金以及几千头骆驼，更奇怪的是还有很多袋浅绿色的豆子，奥地利人以为这些是骆驼的饲料，只有科奇斯基明白这些是未经烘焙的咖啡豆。当心怀感激的维也纳人询问如何报答这位英雄时，他点明就要这些豆子，这一答复令所有人都莫名其妙。后来就凭借这些咖啡豆，维也纳的首家咖啡馆“蓝瓶子”开张了。有传说称，这场战争为咖啡带来了最为妥帖的糕饼伴侣——为了让顾客铭

记科奇斯基在战争中的英勇无畏，一位维也纳面包师做出了形似土耳其旗帜上新月图案的面包卷，于是牛角面包诞生了。

这种新型的咖啡比欧洲人以往就着早餐下咽的啤酒好喝得多。实际上，因为饮用水经常遭到污染，很多欧洲人都是以啤酒代水。在伊丽莎白一世时代的英国，人们（包括孩子在内）每天都要饮用至少6品脱[注]的啤酒，就连伊丽莎白一世本人每天早上都要配着炖肉喝下很多啤酒。你若是觉得自己错过了以前这些兄弟会派对的欢乐时光，可以看看当时的典型早餐菜谱上都有些什么：

啤酒汤

先在锅里加热啤酒，

加入一块黄油，

再加一些冷啤酒，

将这些混合物倒入盛有生鸡蛋液的碗中，

加入食盐并搅拌以防凝固，

将混合物倒在面包片上，

就着啤酒一同食用。

经过不断地加入啤酒，欧洲人一般每天都处于微醺的状态，醉酒已是常态。因此，可以设想咖啡所带来的无尽热情，这种饮品可以彻底改变你的生活。于是，人们可以轻松控制自己的清醒和工作时间，这可谓前所未有的经历，从混混沌沌的状态中解脱出来的方法就是喝上一杯提神的咖啡。睡眠长久以来就仿佛是位性情严厉、盛气凌人的情人，现在“她”终于可以受到我们的控制。任何坐办公室的现代人都可以证明，咖啡几乎可以让你轻松搞定办公事务。几个世纪之后，咖啡甚至可以引发工业革命，特别是当工厂领导意识到为工人们提供免

费咖啡会让生产率大幅提高后，更是如此。咖啡能让人们的脑子更加灵光，帮助其更好地完成工作，并且保证每天早上准时打卡。

也有人拒绝接受这种充斥着咖啡因的未来。普鲁士国王腓特烈大帝在1777年就抱怨，“人人都在喝咖啡，如果可能的话，必须禁止这种情况。我的国民要喝啤酒”。但这种对咖啡的抵制很快就土崩瓦解。奇怪的是，有些早期的咖啡支持者都是宗教保守派人士。很多神职人员大力支持饮用咖啡是因为，在讲道时很多教友会呼呼大睡，这令他们非常恼火。清教徒还特别推出了咖啡运动，认为咖啡有助于让人保持清醒、提高脑力，从而更好地理解《圣经》的教义。（此外，他们还认为咖啡能抑制性欲。）

唾弃咖啡的人都遭到了厄运。想想看，若是拿破仑这位小个子君主坚持让手下的军队用法国自产的菊苣根替代进口咖啡，会有怎样的结果？只能是战败。在美国内战期间，若是北部联邦军实施封锁，切断南部邦联军早餐必备的咖啡供应，结果会怎样？后果不堪设想。“二战”期间，纳粹占领区的人们对咖啡朝思暮想。根据咖啡历史学家马克·彭德格拉斯特的说法，英国皇家空军有时还会用飞机在城市上空空投小包装咖啡，以提醒当地民众他们在希特勒的统治下生活是多么糟糕。我们还需要再追问德国人真正输在哪方面了吗?

在启蒙运动中，当思想家一旦意识到咖啡豆的威力后，西方世界强烈热爱咖啡的传统就大张旗鼓地开始了。艺术家、作家、学者纷纷将咖啡视作自己获得成功的关键，对咖啡的依赖也是相应提高。例如，贝多芬每天都要数出60粒咖啡豆来调制一杯美味的咖啡，伏尔泰每天都要喝12杯咖啡，法国大作家巴尔扎克每天喝掉的咖啡达60杯。一天喝下这么多的咖啡听上去让人无法相信，但是读一读他笔下的迷幻之旅，其中记录了他在咖啡影响之下的思想动态，你就会改变自己的看法：“各种想法纷至沓来，就像是在传说中的战场上，战斗打响，大量士兵纷纷走出营房、迅速出动……各种情景、人物、情节纷纷涌

现，笔蘸着墨水在稿纸上肆意挥洒，经过一夜的工作，灵感喷薄而出，尽数留在纸上。”

这些兴奋不已、摄入过多咖啡因的思想者需要一个场所，来释放他们头脑中划过的一道道思维闪电，于是他们开始关注18世纪伦敦的咖啡馆文化。在这里，咖啡馆达到了前星巴克时代的巅峰状态。1652年，整座伦敦城只有孤零零的一家咖啡馆，但是到了1700年，这里的咖啡馆数量超过了2 000家。那时咖啡馆已经相当流行，顾客甚至会用自己经常光顾的咖啡店作为通信地址。但是伦敦的咖啡馆绝非仅仅是人们无聊之极打发时日，或是胡言乱语的场所。在这里喋喋不休可谓意义不凡——充满活力的咖啡馆闲聊最终推动了世界上首批现代报纸的诞生——《闲谈者》（*Tatler*）和《旁观者》（*Spectator*）两份刊物把道听途说的消息提炼汇总，搞得有声有色。在一家咖啡馆中还诞生了首个投票箱，让顾客匿名发表意见，不必担心到处出没的政府间谍以搜寻叛徒为名来找麻烦。

鉴于这些活跃的智力活动和平等的氛围，咖啡馆被称作“一便士大学”，因为当时一杯咖啡的价格就是一便士，在这里顾客可以听到最新的新闻、参与辩论，甚至还能亲眼目睹亚当·斯密撰写《国富论》。如果有哪个伦敦人对科学题材感兴趣，那么可以光顾希腊人的咖啡馆，在这儿艾萨克·牛顿、天文学家埃德蒙·哈雷和著名内科医生汉斯·斯隆曾经解剖了一只海豚，这家伙不知怎么跑到了泰晤士河里。人们每次来咖啡馆消费，都会免费受到启迪和陶冶。

历史学家对人们突然断了去咖啡馆的念头而改喝茶的原因众说纷纭，但也许这是因为咖啡的味道实在难以下咽吧。㊟因为政府是按照加仑对咖啡征税，业主只能提前做准备，先将咖啡豆在火上的平锅中烘焙到半生半熟的状态，等到将来需要调制咖啡时再继续加热。因此，当时的美食家都说咖啡中有一股煤烟味或是旧皮鞋味，甚至说有股猫屎、狗屎的味道。几百年后，美国人也开始有了同样的抱怨。

糟糕的速溶咖啡

光顾伦敦的咖啡馆还是有理由让人兴奋的，因为咖啡那令人作呕的味道每次都不同。但是在战后的美国，情况却恰恰相反，所有的咖啡喝起来都是同样糟糕，如出一辙。

20世纪50年代，咖啡像火花塞或纸夹子一样成了标准化产品。在过去的50多年中，很多地方的咖啡烘焙公司都被并购到区区几个大公司名下，而它们的差别则微乎其微，区分咖啡唯一有效的方式就是看看包装罐有何不同。各个品牌使用的都是产自巴西的普通咖啡豆，它们将其大批量进行烘焙，以整齐划一的味道（根本谈不上有质量可言）为目标，用钢罐真空包装，结实到可以抵御炮弹，但这难免让家庭主妇把咖啡放在架子上数月，导致变味。西雅图贝斯特咖啡的创始人吉姆·斯图尔特告诉我说："那时的咖啡实在是无法恭维，什么福爵咖啡、麦斯威尔咖啡、希尔斯兄弟之类都是换汤不换药，除了品牌不一样之外，味道都是同样差劲。正是因为这些咖啡的味道实在平庸，才有了特种咖啡进入市场的机会。"

这样就回到了本章开始时提出的问题：为何热爱咖啡的体面的美国人会使国饮落入如此不堪的境地？尽管这貌似有些离奇，但大家并未意识到出了什么问题。消费者认为科技和大规模生产会为大家提供更好的咖啡，而实际情况却是大品牌的出现将这一切毁于一旦，还节省了几百万美元的成本。这些咖啡巨头发现，只要美国人在渗滤壶中长时间地烧煮咖啡，那么在咖啡质量上做些手脚就基本不会被察觉，动作不要太快、太明显即可。为了帮助有计划地毁掉咖啡，大自然为这些公司提供了一种工具，即中果咖啡，也称作罗布斯塔，即咖啡世界中的次品。与味道鲜美但价格昂贵的阿拉比卡咖啡相比，作为其近亲的罗布斯塔咖啡豆产量高，种植成本低廉，但味道极差，使用这种原料制作咖啡需要事先蒸去它的味道才行。为降低成本，大型咖啡烘

焙商开始在原料中添加罗布斯塔咖啡豆，并且剂量不断加大。各大公司竞相降低咖啡成本的角逐开始了。

为了确保美国整体企业诚信的光荣传统不被破坏，各大企业公开否认使用罗布斯塔咖啡豆，但在私下里，他们为自己欺骗消费者的手段之高明而洋洋得意。20世纪80年代，在哥斯达黎加召开的一次咖啡行业会议中，精品咖啡的先驱乔治·豪厄尔（George Howell）听到一家大品牌公司的市场代理人公开讨论企业的这一行径时，大为震惊。据豪厄尔回忆："他直言不讳地说，那些大公司都在以次充好。开始是把质量降低5%，结果没人注意，接着再降低5%，还是没人注意。"

其实就公平而言，这些大咖啡企业在产品中如此造假部分也是他人授意而为。超市和餐馆对烘焙公司一味施压，要求降价，因为它们要以超低价位的咖啡来吸引顾客，以低于成本的价格来进行销售。杂货店将低价咖啡亏本出售作为招揽顾客的方法，因为它们知道这是大家日常生活的必备之物。在路边的小餐馆，5美分就可以得到无限续杯的咖啡，这是干这行的基本要求，绝无讨价还价的余地，哪怕是提价一两分钱，顾客都会顿时不满。但是无限续杯会给利润带来压力，逼得餐馆老板只能给咖啡兑水，并要求厂家提供更廉价的产品，才能持续经营。长此以往，美国人逐渐对略带苦涩和咖啡味道的饮品习以为常，这就是用劣质咖啡豆调制而成，在电炉上反复烧煮若干小时后的杰作。

这就是当时真实的咖啡业现状。在经过艰苦的战争年代之后，美国人渴望通过科技的神奇力量让生活中充满各种低价的舒适用品，那么还有什么比速溶咖啡更能满足这一愿望的呢？制作一杯速溶咖啡的现代方法就是：用一些微小的咖啡颗粒（在显微镜下观察，这些颗粒就像是一颗颗小行星），配上强力的增味剂。南北战争中获胜的北方联邦军一直在饮用速溶咖啡，战后他们自然也要延续这一口味。那么

大家都是有理智的人，何必还要费心使用渗滤壶，直接倒入一勺满是爱国主义情怀的速溶咖啡粉再加热水搅拌就好了。

这是因为速溶咖啡的味道实在令人生厌。大多数速溶咖啡是通过喷雾干燥工艺生产而成，这简直就是食品科学家塞缪尔·普雷斯科特教授的噩梦。在喷雾干燥的过程中，企业将调制好的超浓缩咖啡装入大型容器，榨出咖啡渣的味道，然后在空气中将液体迅速加热，咖啡就会立即形成棕色粉末。接下来就是最为狡诈的环节——在将咖啡粉罐装密封之前，厂家会在其中注入咖啡香味，因此在消费者打开容器时，就会闻到新鲜咖啡的味道，但因为这都是仿造出的效果，所以很快就消失得一干二净。这是一个果珍的时代，人们觉得将天然橙汁浓缩成增强型超级饮料是件奇妙无比且真实可信的事情。尽管速溶咖啡的味道差劲，消费者还是将其一饮而尽。1950年的一期《消费者研究公报》上刊登的一篇评论文章指出，速溶咖啡就是“貌似咖啡的一种热饮，其中若有任何与咖啡的相似之处，则纯属巧合”。

当人们在商场选购咖啡时，其实不同品牌包装罐中的咖啡并无多少差别，差别只有外包装而已。所有的品牌都在价格和质量（或者是减损质量）方面不分上下，人们购买哪一种只取决于喜欢哪一家的广告宣传。即便咖啡的质量糟糕透顶，但广告仍把它的妙处宣传得神乎其神。企业对外宣称由于科技进步，自己的品牌可以实现比竞争对手更加充分的强力混合；还有的厂家更为离谱，称自己用1磅咖啡粉可以冲泡出80~100杯咖啡。当他们无法再吹嘘各种不可思议的新发明之后，20世纪中叶的咖啡广告就拿让家庭主妇心惊肉跳的灾难性后果来大做文章。以福爵咖啡的电视广告为例，丈夫奚落妻子冲泡咖啡的手艺实在差劲，甚至因此不愿和妻子吻别，还说办公室里的姑娘手艺都要比这好得多，所有这些都是在表明咖啡调制得不好会直接毁掉他们的生活。还有一则广告，丈夫的反应更加粗暴，直接就把妻子递上来的咖啡扔进了花园，还大声叫道：“这种咖啡简直是要人的命！”而诚惶诚恐的妻子却回答说：“亲爱的，你把牵牛花都毒死了！”要想阻止

这种伤及无辜植物的事态只能是跑到艾迪老爹杂货铺或是奥森太太家的厨房，买回挽救婚姻的福爵山地咖啡了。

广告的效应立竿见影，但不能指望其一直奏效。随着厂家争相降低质量，消费者并未像咖啡巨头所期望的那样好愚弄，而是做出了一个聪明的决定：大家不再饮用咖啡。作为精品咖啡运动的民间历史学家，吉利斯咖啡公司的老板唐纳德·萧霍如是说："因此消费者面对的是味道越来越差劲的咖啡，而且由于广告投入的加大，咖啡的价格却在不断上升；再加上规模较小的企业不断退出咖啡行业，可供消费者选择的面也越来越窄。我们其实是跌入一个深坑之中，人们到了1963年才意识到这一点。根据1962年所做的业界调查显示，在美国历史上，人均咖啡消费量首次出现了下降的趋势。"

当大型烘焙公司意识到出现问题时，为时已晚。批量生产的劣质咖啡豆已经迫使消费者另觅他欢。例如，美国人移情苏打水，这也是含有咖啡因的饮料，而且与苦涩的咖啡不同，它无须后天去适应，苏打水只是味道不错的糖水而已。时隔不久，软饮就代替了咖啡的位置，成为美国排行第一的饮料。各大咖啡品牌并未有效地阻止颓势的继续，而是继续降低成本，加大广告力度，因此也让人们对早上的调制咖啡日益丧失信心。由此周而复始，咖啡市场陷入了恶性循环。

在咖啡走向衰落的过程中，所谓的戏剧化高潮出现在1975年，地点位于纽约长岛的法庭上。在4月的一个晚上，交通法庭法官威廉·佩里让副手去停在法庭外面的移动式售货车上买两杯咖啡。当副手带着咖啡回来时，佩里发现这些咖啡味道令人忍无可忍，于是他命令副手带两名便衣警察把摊主托马斯·扎昆"戴上手铐押过来"。根据法庭记录，当着法庭官员和记录员的面，佩里把戴着手铐的扎昆整整斥责了20分钟，佩里法官"威胁他将就此采取法律行动，要让他丢了饭碗"。两杯咖啡就是这次所谓"审判"的证据，他还要求扎昆必须为糟糕透顶的咖啡赔礼道歉。佩里怒气冲冲地喊道："这位先生，在我训斥你的过

程中，你应该感到惭愧才是。”一个小时之后，佩里还是余怒未消，下令又把扎昆抓了进来。

由此看来，美国咖啡改观已势在必行。

荷兰人带来的精品咖啡

在太空时代的黎明到来之前，身陷重围的咖啡市场迎来了转机。转机首先来自阿尔弗雷德·皮特，他是一名荷兰咖啡烘焙商的儿子，生性倔犟，于1955年移民到美国寻找致富机会。皮特理所当然地以为，在这样一个现代化的繁荣国度中，一定会有人和自己一样为咖啡痴迷。但是当他在旧金山的一个咖啡进口商那里找到工作之后，皮特很快就为美国调制咖啡的糟糕现状而心生厌恶。皮特用他那混合有一半荷兰口音和一半苏格兰口音的特有腔调告诉我：“过了两年后，我和那里的品尝员讲道，‘我来到世界上最富裕的国家之一，可他们喝的却是最粗制滥造的咖啡’。”现在，皮特已经86岁高龄，但依旧是脾气火暴，对阿谀奉承、虚伪造作绝不容忍，对于劣质咖啡也绝不姑息。在“二战”期间，他曾在纳粹集中营见过德国人将荷兰所有的上等咖啡都据为己有，将作为咖啡替代品的菊苣根和变质的陈咖啡豆留给荷兰人，他说：“优质咖啡只存在于人们的记忆中。”美国倒没有如此不堪，因为他们的咖啡从未好喝过，这是绝对无法让人接受的。

皮特决心改变这种局面。他开办了一家小型咖啡店，出售当年父亲制作的那种精品咖啡，甚至还进口了一台欧洲制造的咖啡烘焙机，因为他认为美国的咖啡技术实在是难以恭维。皮特采纳了一位在苏格兰舞蹈俱乐部结识的女子的建议，他将店铺开在了加利福尼亚州伯克利，这里是反传统的根据地。1966年4月1日愚人节这天的清晨，“皮特咖啡与茶”开张营业，这家店在伯克利的藤蔓街和胡桃街的交叉路口闪亮登场，它也成为未来庞大咖啡帝国的灵感来源。皮特表示：“我所做

的唯一的广告就是店里的烟囱中自然飘出的味道。每当我烘焙咖啡的时候，就会有人进来打听：‘是什么味道，居然会如此美妙？’他们都没有想到咖啡可以如此美味，我习惯让咖啡的品质来说话。”

虽然店中也摆有几个凳子，顾客也可以购买咖啡样品来品尝，但“皮特咖啡与茶”并非一家完全意义上的咖啡馆，阿尔弗雷德·皮特的使命是向大众销售新鲜烘焙的优质咖啡豆，以供其回家调制咖啡。皮特的性情执拗已经是远近闻名，他对那些使用渗滤壶的顾客大加斥责，对那些不按照他的规矩调制咖啡的顾客毫不客气，称世上只有两种咖啡：一种是按照他的方式调制的咖啡，另一种则是糟糕的咖啡。没有人能一丝不差地按照他的严格标准来做事，皮特在每天15个小时的工作中设定了无数条规则，他每天都会因对手下的表现不满而大声呵斥他们，导致许多员工一怒之下选择离开。

20世纪60年代中期，当咖啡店还少之又少的时候，这种做派会极具杀伤力。在当时，星巴克式的咖啡店文化根本不存在，更谈不上拿铁、丝绒沙发之类，在美国为数不多的那些前卫意式咖啡吧并不是因为提供精品咖啡而闻名，而是因为那些场所为艺术和反叛情绪提供了避风港。诸如位于纽约曼哈顿格林尼治村的“什么咖啡馆”（Café Wha?）就接待了很多不可一世的文艺青年，以及年轻的民间名流人士，还包括当时尚名不见经传的音乐家鲍勃·迪伦（Bob Dylan）。奇装异服和嬉皮士相辅相成，使咖啡馆日益成为不堪的颓废一派出没的场所，他们在这里吸食大麻、拈花惹草、朗诵业余诗作，这通常是受到他们的守护神美国诗人兼垮掉派代表人物艾伦·金斯堡的影响，他会经常现身于旧金山北滩的“悲伤咖啡馆”（Caffe Trieste），并且还在那里滔滔不绝地发表言论。

因此，早期光顾皮特店里的很多顾客都是不修边幅的人，身上散发着刺鼻的广霍香味道，这有时会让这位固执的荷兰店主有些不快。皮特这样对我说道：“我的天，当初有些人可真是不讲究！”即便这事

几乎已经过去了40年之久，他的声调中还透着震惊的成分：“我当时想，你们最好去隔壁的自助洗衣店收拾干净后再过来，然后我才会卖给你们咖啡。但有趣的是，他们却能理解我的所作所为是为了什么。我们对抗的是大企业，他们非常欣赏我能以适中的价格提供如此出色的产品这一点。因此，从精神层面而言，我也是他们中的一员。”即便是皮特自己也对这种想法感到好笑，他曾为了让那些喜欢自由思考的顾客尽早离开，索性把店内的凳子全部撤掉，于是顾客们就干脆坐在了地板上。但是这位荷兰人对于烘焙咖啡的理论着实深入人心，就连前卫的嬉皮士都对其赞不绝口。皮特自己解释道：“我感觉咖啡在与我交谈、沟通，所以我就问它：‘你喜欢以哪种方式被烘焙呢？’”

结果就是咖啡希望能被烘焙得更充分一些。出于大家所关注的赢利问题的考虑，大品牌长期以来都在烘焙咖啡的时候选择欠火候的做法，这样称出的分量更足，也会带来更多利润；他们认为烘焙时间越短，咖啡豆的成分越不易散出，也就不会顺着烟囱飘走。皮特则纠正了这个错误的观点，他加长了烘焙时间，使得咖啡豆中的水分得以蒸发，味道也就更加馥郁香浓。大多数顾客在初次尝试皮特的浓咖啡时，还有些缩手缩脚，但后来他们的腿脚仿佛不听自己使唤，直接引领着他们又来到位于藤蔓街和胡桃街相交处的咖啡店来。他们手捧咖啡杯不忍放下，希望品尝更多美味的咖啡。排队的人数逐渐增多，甚至都排到了街上。忠实的顾客自称为“皮特粉”，并对那些还在饮用劣质咖啡的人们嗤之以鼻，他们就此改变了自己的生活习惯，准备从此对精品咖啡不离不弃。

阿尔弗雷德·皮特并非想在美国烘焙出优质咖啡的唯一人选，但他却是引发人们对咖啡狂热迷恋的第一人，也正因为这种迷恋才有了后来的星巴克等公司的卓越表现。实际上，皮特将咖啡打造为一种宗教。吉利斯咖啡公司的老板唐纳德·萧霍解释道：“咖啡并非新鲜事物，但它使旧有事物获得了新生。特种咖啡的诞生不像是一个婴儿呱

呱坠地，倒像是一只母猫生出一窝幼崽，一时间沸沸扬扬，颇有遍布各地的态势。”

美国人饱受加工食品和味道千篇一律的合成咖啡之苦，此时急切渴望现状能有所改善，渴望大烘焙公司能把芳香怡人、真正优质的咖啡摆在他们面前。多年以来，我们一直以为美味的食品不仅要质量上乘，还要有不同凡响的情调，比如沾满巧克力的蝴蝶翅以及红烧袋鼠尾才配得上美味的称号。尝试一下腌鸡冠无疑是奇妙的美食历险，看到长胡子的女士，或是见到世界上最大一摊牛粪也会让人兴奋异常；其实人们只是不愿意周而复始、迫不得已地重复从前而已。经过几十年的空档期，到了20世纪70年代，在纽约的萨巴斯食品超市和汀恩德鲁卡超市，食品的味道终于开始真正得到改善。有了关键性技术的革新，咖啡也赶上了这次美食风潮。1972年，美国的咖啡先生公司用价格适宜的家用滴漏式咖啡机淘汰了渗滤壶的过时工艺，使消费者首次真正认识到咖啡原来可以如此不同。

一时间全美国喜欢经营烘焙咖啡的人有如雨后春笋般层出不穷，他们基本都具备两大特点：希望能享受到优质的咖啡，但对具体该怎么做却不甚明确。这些人几乎无一例外都是30多岁具有理想主义的白人男子，都有着文科背景，对黑人都有着不同程度的喜爱；萧霍称其为“伯克利范儿”，因为他们经常穿着麻质服装，足登勃肯鞋。约翰·布莱克韦尔是位资深的意式浓缩咖啡机修理师，他这样向我解释这一现象：“我们当时相当于一群老嬉皮士，总想找点儿让人上瘾的东西去卖，结果销售咖啡是我们唯一能找到的合法途径。”

他们起步时对咖啡的了解甚少，总想去找寻价格最低的咖啡豆，而不考虑要做出什么改变。埃德·维克在伊利诺伊州创建了高乐雅咖啡，他原先是个承包商。马丁·戴奇在建立戴奇咖啡连锁机构之前，曾是名考古学家，整天在危地马拉的丛林里转来转去，四处考察。吉姆·斯图尔特则开了一家经营冰激凌和咖啡的商店，名叫“湿漉漉的小胡

子”，后更名为“西雅图贝斯特咖啡”，而在这之前，他原本是名验光师。斯图尔特在谈到如今精品咖啡行业的巨大市场时说道：“当我们刚涉足这一行当时，根本不知道水深水浅。当时我们实在是愚蠢，也不明白自己到底是怎么想的，估计就是不想给电话公司打工吧。”

接下来就是一系列业余的科学实验。1969年，一位在纽约布朗克斯长大的社会工作者保罗·卡泽夫将一个炉灶、一张水床和一些用品放入马克卡车的后备厢，他一时兴起，就一路开到了科罗拉多的阿斯彭。看到周围的嬉皮士都在喝一种用树皮泡的茶，他决定要自己烘焙咖啡。据卡泽夫后来回忆：“当时我只知道这东西一被加热就会变成棕色，仅此而已。”而他现在已在加州的布拉格堡经营了一家感恩咖啡公司。他说：“在阿斯彭的时候，我将咖啡烘焙了1个小时，结果烤焦了，根本就不能喝。我绞尽脑汁想知道问题出在哪里，后来才明白，当时是在海拔8 000英尺的高度，氧气不够！于是，我想办法做了个真空装置来补充氧气。接下来，当咖啡豆开始噼里啪啦、开裂爆响的时候，我以为咖啡豆要坏掉了，赶紧将其拿了出来，结果那时才微微烤熟。”

也许，进入这一行最不可思议的人就是乔治·豪厄尔，他是耶鲁大学毕业的艺术经纪人，专精于墨西哥惠乔尔印第安人的作品。他每天早上都要在伯克利皮特的店里喝咖啡，一直坚持了6年；后来在1974年的时候，他举家搬迁到波士顿，想找份更挣钱的工作。结果，波士顿当地的劣质咖啡令他十分恼火，他讲道：“那咖啡的味道实在可怕。就算能找到散装咖啡，那也是装在了老旧的茶叶香料店里的塑料桶中，味道简直就是用漆成棕色的木球磨成的锯末，糟糕透顶。”豪厄尔意识到提高咖啡质量是“符合美学标准”的要求，于是就在哈佛广场与一个冰激凌店和奶酪店合租了一块门店，开了“咖啡关系”这家小店。当时店里只有几个座位，天花板都是钢丝网和胶合板，但是在这里顾客可以亲眼看见在一个柱形容器中调制新鲜咖啡的全过程。与皮特的店不

同的是，“咖啡关系”一炮打响。豪厄尔对我讲：“当时我们的咖啡根本不够用，简直要因为太过供不应求而濒临破产。”

但将咖啡烙上社会印记，以至于后来帮助星巴克步入上升通道的还是南加州的香啡缤咖啡店。这家店始创于1963年，位于洛杉矶的布伦特伍德，店主赫布·海曼本只想通过吸引附近高档住宅区贝弗利山的社会名流和富人，让生意更上一层楼，结果却更胜一筹，这些上流社会人士对这里简直是情有独钟。如果说皮特的咖啡店好比是大教堂的话，那么香啡缤就是好莱坞的红地毯。美国著名节目主持人约翰尼·卡森在这里调制过咖啡；奥斯卡奖得主贾森·罗巴兹一次就订了50磅的咖啡，以供其在百老汇巡演时饮用；海洋摄影师雅克·库斯托还让海曼给他准备咖啡套装，以便在世界范围内的各个港口都能收到咖啡。好莱坞的一半明星都有海曼的家庭电话，以防咖啡告罄时的紧急之需。美国八卦杂志《国民问询报》（*National Enquirer*）甚至愿意出资5 000美元向海曼打探明星们到底喜欢喝什么，但是，“让他们见鬼去吧”，海曼这样对我说。

他说：“虽然这些名流都来光顾我的咖啡店，但我从未在墙上悬挂他们的照片，我也不会大惊小怪或是从中牟利。他们就是喜欢这里，他们人都很不错。也许有那么一两个我不是很喜欢，我不愿提及他们的名字，但有几个明星在付账时确实不那么痛快。”在这些令海曼需要谨慎相待的客人中间就包括罗纳德·里根在内，当他还是加州州长时，有时会偕太太南希（她喜爱品茶）一同前来，而且还总是执意用个人支票付账。主演影片《十二金刚》（*The Dirty Dozen*）的李·马文，这位长着方下巴面庞和一头银发的男子对海曼的咖啡更是情有独钟，他经常会在柜台后面帮忙干活，这纯粹是兴趣使然。

对咖啡狂热的美国人数量开始缓慢增长，但是一次发生在遥远国度的自然灾害使得咖啡热迅速升温。1975年7月，巴西出现了几百年未遇的寒潮，黑霜细菌使150亿株咖啡树死亡，当年预计的咖啡产量也损

失了一半以上，咖啡价格即刻飙升。但是这个对巴西咖啡农而言的悲剧，对于精品咖啡烘焙商而言却是极大的好事。突然之间，他们的产品价格与罐装咖啡相比相差无几，这就使得很多对咖啡味道表示不满的人们开始尝试调制咖啡。当时即便是最昂贵的咖啡，一杯的成本也远远低于一罐苏打水，这种奢侈的享受对很多人而言都可以承受得起。萧霍这样解释："如果要定制一辆豹皮座位的宾利车，这可不是一般人能做到的；如果要定制一件衬衫，也需要300美元。所以，该买点儿什么好呢？就来一杯亲自为你烘焙、研磨的咖啡吧，只需花费4美元。"

这一运动逐渐初具规模，开始不断有传闻出现，称有人靠做调制咖啡生意发了财，因为装钱的匣子已经塞得满满当当，再也放不下了，只能将大把的钞票塞进口袋。因为担心大品牌会出面干预，借助自己的强大财力将这些羽翼未丰的小企业挤出市场，于是众多小型咖啡烘焙公司于1982年组建了"美国特种咖啡协会"以增强实力。（之所以使用"特种"的字样，是因为"精品"一词已被滥用，丧失了其应有的含义。）即便特种咖啡协会会员在不懈地传播相关知识，并资助宣传推广，以便让美国人了解优质咖啡，但与此同时美国的咖啡巨头还在忙于彼此倾轧，完全忽略了特种咖啡协会的存在。任何一家小型咖啡烘焙企业都无力将精品咖啡提高到国民意识的高度，但远在太平洋西北地区，却有一种奇特的现象正在萌生。

创建星巴克

在特种咖啡的世界里，每个烘焙公司的老板都这么讲，自己进入了这一行当就是因为人性的铁律使然：一旦习惯了优质的咖啡，就不再有回头路可选。那些之前习惯了福爵咖啡味道的人们，一旦接触了特种咖啡，再听到罐装咖啡就不禁要反胃。很快这些貌似凡人的家伙都义无反顾地走上了英勇捍卫顶级咖啡豆的道路，全然不顾有多少艰

难和烦扰，诸如需要过境通关或是克服国际贸易中的种种限制，而曾几何时他们还是非常有责任心、完全可以适应周围环境的成年人。

戈尔登·鲍克就是其中一员。每个月鲍克都要离开西雅图的家中，驱车前往提供优质咖啡的地方。当时还是1970年，他的目的地位于西雅图以北140英里处：在加拿大不列颠哥伦比亚省的温哥华，有一家名叫莫奇的咖啡烘焙公司。鲍克后来向《西雅图日报》（*Seattle Times*）的记者这样解释自己当初的动机："我是个作家，刚刚有份工作，还拿到了支票，然后我就想现在自己有点儿钱了，该买些什么呢？我的想法是再也不要喝劣质咖啡了。"当朋友们获悉有他这么一位咖啡豆快递员，都纷纷找他帮忙，鲍克从西雅图带回的咖啡豆数量与日俱增，以至于加拿大边境的海关官员特意为他讲解了有关走私的法律条文。鲍克在开车回家的路上为这个咖啡困境想出了一个应对之策，而且立刻告知好友，可大家都觉得他这招实在是疯狂之举。

特里·赫克勒是和戈尔登·鲍克一起工作的一名设计师，据他回忆说："一天我坐鲍克的车子，车里弥漫的都是咖啡的味道，我就说：'天啊，鲍克，你弄了这么多的咖啡做什么？'他说自己刚从每月例行的咖啡搬运之旅归来，他也觉得如此往复让他疲惫不堪，所以决定自己进口咖啡。我说：'你是认真的吗？'我本以为这是一句笑谈。"赫克勒停顿了一下，讲道："我觉得那时我头一次真正意识到咖啡是由咖啡豆制成的。"

鲍克有两位朋友认为他的想法与自己的创业理念一拍即合。泽夫·西格尔是西雅图交响乐团首席小提琴手的儿子，几年前他曾与鲍克一起在欧洲旅行，当时他正在想方设法谋求一份差事，只要不是给青少年教授历史即可。杰里·鲍德温在旧金山大学求学时就与鲍克是同学，也正琢磨着摆脱自己在波音公司局促的工作空间。鲍德温和西格尔想了很多创业方案，但那些似乎都不十分理想。直到有一天，他们三人在位于西雅图木兰崖附近的西格尔家外面的草坪上闲聊时，鲍克说出

了自己要开一家咖啡店的想法。鲍德温笑着说道：“我其实是想说这其实是鲍克的想法，而泽夫和我不过是想找些事情做而已。”

这三个年轻人笑称自己是城中的青年才俊，但对精品美食方面还有很多内容需要学习。据鲍德温回忆：“记得鲍克和我还有过一次争论。他是我们的室友，我们说服了他罐装蔬菜要比速冻蔬菜更加美味。当时人们都还没有新鲜蔬菜的想法，这还是一个新概念。”

鲍克和鲍德温很快就派西格尔前往旧金山，就他们有所耳闻的咖啡烘焙公司进行一番打探。在湾区，西格尔造访了摩羯座咖啡店以及弗里德泰勒咖啡店，但是让他内心掀起波澜的是伯克利的一家小门店——“皮特咖啡与茶”。西格尔带着这个发现火速返回，三人一致同意他们找到了一位能人。鲍德温称：“在我看来，阿尔弗雷德·皮特其实发明了咖啡本身。尽管他待人严苛，但他对那些真心求教者总是有求必应，将其独特的烘焙和处理咖啡豆的方法倾囊相授。”当几个西雅图小伙子毕恭毕敬虚心求教时，皮特也就同意了他们的要求，愿意提供咖啡豆，并教授他们相关技艺，而且每个人都可以在他的伯克利店中工作一星期，学习一些基础知识，或至少不要搞砸了他的咖啡。这三个人每人投资了1 350美元，又共同从银行贷款5 000美元，准备大干一场了。

当然，这几个爱书之人还要解决一个最为重要的问题：给公司起个什么名字呢？鲍德温、鲍克和西格尔三个人都喜欢用生僻的词汇。他们都青睐航海方面的意象，以及公海历险、来自远方的概念。鲍德温对我说：“我们是想有那种世界贸易的感觉，让人感到这种东西是来自世界各地。”大家一起考虑再三，开始准备接受但后来又予以否定的名称包括货运咖啡屋（Cargo House）和海关咖啡屋（Customs House）。鲍克认为如果这个词能以字母“st”开始，则会给人带来一种自信和力量的感觉，例如强大（strong）、伟岸（strapping）、杰出（stellar）、惊人（stupendous）等。于是，他们想到了蒸锅咖啡店

（steamer），但这个词听上去或多或少会让人联想到浴室，只得作罢。西格尔和鲍德温曾把自己想象中的电影公司起名为皮廓德（Pequod），这是经典小说《白鲸》（*Moby Dick*）中的一艘捕鲸船的名字，但这个想法遭到特里·赫克勒的否定，他提醒大家说："没有谁会愿意在这样的咖啡店里喝上一杯。"于是，大家同赫克勒讲，既然他在起名方面如此有天赋，不如他给出个建议好了。[注]

据赫克勒回忆："当时我看了看几艘轮船的名称，还有西雅图地区的旧地图。我在一张采矿营地图上看到一个地方名叫斯塔波（Starbo），于是我的脑海中浮现了在老斯塔波矿上摆着一罐咖啡的画面。我觉得这很有咖啡的韵味，就告诉了大家这个想法，他们面面相觑，然后几乎是同时，他们一起喊出了星巴克（Starbuck）这个词，这是《白鲸》中皮廓德号上大副的名字。"[注]于是公司的名称应运而生，星巴克（Starbucks）这个名字非同凡响。（出于美学考虑，他们将这个名词变为复数形式。）这个词一方面朗朗上口，另一方面结尾的爆破音"k"更凸显一种干脆利落的感觉，大品牌可口可乐（Coke）、耐克（Nike）、凯歌（Kinko）也是这种效果。这个名称还带着些神秘的色彩，复古的传统依稀提示着消费者在这里只需几美元即可（英文buck有一美元的意思），几个合伙人对此都十分满意。

为顺应随心所欲的时代潮流，赫克勒为星巴克设计的首款商标更为其增添了魅力，那是一个舒展双腿的裸女形象。其实，从技术角度而言，称其为"女人"并不准确，所谓双腿其实是鱼鳍，任何一个神话迷都可以告诉你，这是一个塞壬女海妖。她头戴王冠，瀑布般的长发在身后垂下，袒着酥胸，唇边露出得意的笑容，还把形似双腿般的鱼鳍尖稍举到肩部。赫克勒借鉴了15世纪挪威木刻的设计风格，去除了海妖不甚雅观的隆起的腹部，又做了些修改，使得整个图案不至于不堪入目；他将海妖的形象置于咖啡色的雪茄风格商标中央，周边环绕着星巴克、咖啡、茶和香料的白色字样。"我喜欢女海妖召唤水手来喝杯咖啡的意境。"赫克勒做出如此解释。

此时的星巴克距离成长为商业巨头还有数年之遥。据传塞壬女海妖没有灵魂，会通过歌声将水手带入灾难之中，并吞噬他们的灵魂。以此形象为商标并未让人感到有什么不快，当时的星巴克和如今完全不同。鲍德温、鲍克和西格尔完全把这当作一次冒险，而不是真想挣钱发财。据鲍德温讲："那时候，我们想尽可能地远离商界，从未有过要树立品牌、触动人们内心之类的想法。"首家星巴克店开在了派克市场旁边破旧的港口大楼里，在这里他们一通讨价还价，将月租金讲到137美元；据鲍克回忆，屋子里清理出去的垃圾能装满十几个垃圾桶。"要知道我们起初的资金是多么匮乏，我们第一家店里的家具都是我在父母家的地下室里手工制成的。"西格尔这样告诉我。他当时是公司唯一出钱雇用的员工。在皮特的建议下，大家亲自动手劳动，他们做工粗糙的首家门店于1971年3月29日开张了。

现如今，尽管派克市场的星巴克没有一个座位，周遭都镶嵌着木板，面积不过才与一个车位的车库差不多，但这里却已成为西雅图的一个主要旅游景点。在不久前的一个阳光明媚的冬日，还有很多游客向店里涌去，在巨大的首个星巴克商标前留影纪念，聆听店外时常上演的黑人福音四重奏。咖啡店中蒸汽棒咝咝作响，研磨机隆隆轰鸣。令许多参观者困惑不解的是，他们头顶上方还挂有纸杯飞来飞去。（这是因为咖啡机占去了太多空间，收银员只得将纸杯沿着对角线方向抛给咖啡师。）工作人员对于这一片繁忙景象倒是应付自如，对于成为大家关注的焦点也习以为常。"只有模样俊俏的人才能在这里工作"，一个浅黑肤色的咖啡师这样告诉我，她带着矫正牙套，笑得十分灿烂，不过很快她就加了一句，"这不过是在开玩笑"。

善于观察的游客在这家店里也许会注意到两样特殊之处。首先，这里和寻常意义上的星巴克完全不同，氛围也毫不搭调。暗色的木地板，吧台微微凹陷，而且颇有些年月，天花板尚未装修，悬吊着一排排米色的工业用灯泡。透过装着平板玻璃的窗户，普吉特海湾的明亮光线照射进来，更重要的是，店中没有肯尼·基的音乐。这家店所体现

的就是曾经的真切模样，具体原因也非常可以理解，首家星巴克店就是在或多或少模仿皮特店的模样。在皮特这位荷兰人的许可和帮助下，鲍德温他们几个人在很大程度上效仿了皮特店的设计风格。和位于加州伯克利的门店一样，这家星巴克店也用30多粒咖啡豆调制出咖啡样品，而真实意图还是论磅销售咖啡豆，供顾客在家自行调制使用。

这家店的另一个奇特之处在于，尽管各种标志都在宣扬这里是首家星巴克店，还有一款齐腰高的纪念版黄铜海报上书写着“首家星巴克店，建于1971年”的字样，但其实这里并非首家店的真实所在。墙上挂着的一张镶框报纸剪报显示，首家门店其实开在别处。只是那家星巴克门店所在的大楼于1974年被推倒，因此他们在几个街区之外的公共市场对面又开设了一家新店。但与此同时，三位创始人于1972年和1973年在华盛顿大学和国会山附近又分别开设了新店，所以这样算来，现在所谓的首家星巴克店其实是第四家店。

与皮特的店一样，咖啡店的生意起初并不十分火爆，因为顾客还需要些时间来适应这些色泽深褐的烘焙咖啡豆。但当三个好友逐渐明确了各自的定位，星巴克就日益成长为在当地颇有实力的咖啡店了。星巴克早期的雇员让·马赫现在的身份是湾区的英文教授，他这样说：“每个人的作用都不同，鲍克擅长广告宣传。在我看来，鲍克觉得自己是最深思熟虑的一个。注意，这只是他自己的观点，不代表别人也这么想。鲍德温是个经营人才，同时还是电工，当真是如此。起初在我们一手打造的门店中，鲍德温负责布线。西格尔善于和人打交道，当客人来到店里时，他总是能说会道、谈吐风趣。”

很快鲍德温也成了烘焙专家。当星巴克从皮特那里搬运咖啡的速度超过所有人的预期时，皮特恼火了，他告诉这几个人，自己无法再继续下去，他们必须学会自己动手烘焙咖啡。仅凭着一本德文版的烘焙手册，三个人在渔人码头的一栋大楼里拼装起一个二手的烘焙机，

开始尝试火候更大的深度烘焙和法式烘焙，结果让公司得到一个不雅的称号——“焦炭巴克”。位于波特兰附近的盖瑞·塔尔博伊是他们曾经的一个竞争对手，他这样评价：“所谓法式烘焙就是将咖啡豆烘焙到几乎要着火的程度。”（他这绝非夸张，只要再多加热一分钟，超高温的咖啡豆落入温度较低的托盘接触氧气时，这些豆子就会立刻起火燃烧。）这种重口味是需要时间才能逐渐适应的，但是星巴克并没有向批评意见做出让步。鲍德温这样回忆当时的情形：“人们会猛一甩头，说：‘天啊，这味道也太重了。’这绝对超乎人们的想象。”阿尔弗雷德·皮特提出要给这三人进行烘焙培训，但这位性格乖戾的荷兰人后来还是与他们几个以及超大火候的咖啡豆分道扬镳，皮特对此满腹牢骚：“鲍德温在我这里什么都没学到，他是做什么的？是学英语专业的吗？”

对于大多数行当而言，如果不愿意积极采纳顾客的反馈意见，就等于是自断财路，但是在星巴克则不然，不愿妥协的态度反而令他们的咖啡更具魅力。人们以饮用星巴克咖啡为荣，三位经营者的修养和独树一帜的做派让顾客产生了一种高贵和优雅的感受。但在太平洋西北地区的其他咖啡烘焙商看来，这三个人的做法就是自以为是、目中无人。塔尔博伊说：“星巴克的成功之处就在于，它总是让人觉得‘我们能让你买到这里的咖啡，你已经相当幸运了’。”

也许这么说是因为其中有嫉妒的成分在内，此时的西雅图对星巴克的咖啡已经是欲罢不能。在20世纪70年代的每个周六，星巴克的柜台后面总会有6个人在拼命地装着咖啡豆。设计师特里·赫克勒一天要喝上16杯咖啡才够。赫克勒告诉我说：“我们大家都要喝上这么多咖啡才行。晚上开车回家的路上，我会遇到小鹿、小狗之类的动物横穿马路，我担心自己会不小心撞到它们，不过这样的事情从未发生。”公司每年都在赢利，而且还在顾客中建立了服务物超所值的口碑。在1972年的圣诞节高峰期，皮特店运送的咖啡豆未能及时到位，星巴克的存货紧急告罄，但他们承诺当咖啡豆到货之后，会依照订单直接送货。

他们甚至还遵从社会规范，让海妖塞壬重获形象的尊严。赫克勒称："当要将星巴克的标志绘制在送货卡车上时，我还不得不将女妖的头发重新向下调整。当时的情况实在是令人应接不暇。"

星巴克的员工和顾客一样对这里相当投入。星巴克的一些特殊之处使得人们认为销售优质咖啡本身就意义非凡，因此可以完全不在乎报酬的多少。马赫认为："当时我们都觉得自己从事的工作与众不同，我们是一群先驱者，此事值得为之付出。这三个家伙本身就是在从事一项伟大的冒险，一边摸索，一边前行。"当星巴克首家店在1971年开张时，西雅图正在经历经济低迷期，当时因为波音公司制造超声速客机的尝试以失败告终，这家公司面临破产的困境，整座城市有10万人丢掉了工作，很多人因此远走他乡。一家当地的广告牌公司索性立起了一块告示牌，称"最后一个离开西雅图的人可别忘了关灯啊"。但是到了1982年，西雅图恢复了元气，再度享有"高科技麦加圣地"和"宜居城市"的美名。此时的星巴克已拥有5家精品咖啡店，成为西雅图美好未来的缩影。

在最初的几个合伙人看来，这5家店已经颇具规模，精品咖啡仍属缝隙产业，其发展还仅限于几个前沿城市，这三个人为自己所获得的成功深感幸运。当时有传言称，有一种咖啡车，流动售卖一种叫作意式咖啡的浓缩咖啡，可以赚到6位数的收入。但是鲍德温和他的朋友还是青睐在家调制咖啡，并未轻易涉足反复无常的食品服务领域。如果不是纽约厨具公司的一位年轻有为的副总裁注意到一个西北部的咖啡公司居然卖出了惊人数量的滴漏式咖啡机，那么一切都会保持现状。当霍华德·舒尔茨飞抵西雅图去一探究竟时，一切从此变得不同。

---

1. 1品脱约为0.568升。——译者注

2. 实际上，这也许是因为英国国有的东印度公司对茶叶实施垄断，让皇室出于经济原因打压咖啡消费，但是权当我自娱自乐好了。

3. 赫克勒后来还给西纳邦公司（Cinnabon）、维西奥软件公司（Visio）和微软百科全书（Encarta）起过名。

4. 25年后，霍华德·舒尔茨可以玩玩文字游戏，称星巴克大副是皮廓德号上热爱咖啡的第一人（英文中大副“first mate”也有“第一人”的意思），尽管《白鲸》的作者赫尔曼·梅尔维尔在书中对星巴克与饮用咖啡的关系只字未提。

第2章
拿铁狂潮

在一个冬天的周三早晨，西雅图市中心有几千民众在西雅图麦考剧院里坐等，这是城中的一座优雅的新式玻璃幕墙大礼堂，但是人们并不了解即将出现的是什么场面。当闪闪发光的深红大幕徐徐开启时，观众群中的嗡嗡嘈杂声不见了，取而代之的是大家的瞠目结舌：台上合唱团的全班人马，在紫色灯光的照射下，齐声唱出《哦，命运》的激情开篇唱段，该片段选自卡尔·奥尔夫恢宏的《布兰诗歌》。定音鼓响起，大钢琴慷慨激昂。面对着如此豪迈的开场，大家面面相觑，因为毕竟这是一次正规的股东法定会议。

当有些公司还把年度公开会议放在总部的餐厅里进行时，星巴克因其素来都把商业模式建立在对烘焙咖啡豆产生的狂热之上，所以在安排这样的事务时总是显露出别样的才情。每年2月，星巴克都会租用一家西雅图大礼堂，然后上演一台阵容强大、历时3小时的演出，为自己高唱赞歌，其间还会上演滑稽片段，并有出人意料的名人前来客串。鉴于此，2006年的大会上，西雅图麦考剧院的2 900个席位已显得捉襟见肘，因为全美各地的大小股东整整有5 000人，大家就是为一睹这里的精彩表演，并享受免费的星巴克咖啡。（现场的两位上年纪的女士当众宣布，今年的好东西可能会不够用，但“不就是一袋袋的咖啡豆嘛……仅此而已”！）并没有多少企业年会可以做到如此引人入胜、妙趣横生，导致会场人满为患，但星巴克做到了。猜测哪位明星会现身现场让人倍感期待，就像是星巴克本身一样，这里成为一个咖啡秀场。

歌者高唱奥尔夫的震撼曲目，在他们身后的大屏幕上，有关星巴克的各种图片不断闪现，而且速度不断加快，就连台上的手语翻译打手势的频率也在不断加快。最后在一片欢声雷动中，霍华德·舒尔茨闪亮登场。

这是一次不同寻常的舞台介绍环节，他一直在维护着为大众服务的无私形象，即便是在建立了庞大的几十亿美元规模的咖啡帝国之后仍是如此。舒尔茨身材高挑，神情泰然自若，一头栗色卷发，一身的行头无可挑剔。他有着一种过人的天赋，能让大家眼中的他和自己想展示出的一面完全吻合。今天的他身着深灰色细条纹西装，潇洒地大步走上舞台，在他身上适度地体现出优雅的自信。当受到众人热烈的欢迎时，他有些许尴尬。在读大学期间，舒尔茨就以善于交流和演讲见长，这些都是他与生俱来的能力。

他开口说道："当我出来时，旁边的人递过来一张纸条，称我们的股价又创造了历史新高。"观众们的欢呼声顷刻就将他的声音淹没了。当然，名人客串和免费咖啡的确让人心生期待，但观众们更为自己投资星巴克所带来的回报而欢欣鼓舞。才不过两年的光景，公司的股价就翻了一番，而且就在舒尔茨发言的过程中，股价也还在一直攀升。有人也许会认为，经过公司15年的爆炸式发展，人们也许会对自己资产收益的两位数增长见怪不怪了。但是事实并非如此，当舒尔茨告知大家当初投资星巴克的1万美元在1992年那天的价值已接近65万美元时，这一财务上的特大喜讯又掀起了一阵狂潮。

鉴于大家的反响如此积极，舒尔茨本可以再当众抛出几个重磅的数据，并且让神秘嘉宾出场，大肆宣扬一番。但由于他的领导魅力和独特而敏感的管理风格（更不消说他的企业所获得的巨大成功），这位星巴克的掌门人本身就是一位熠熠生辉的明星。2000年，舒尔茨将其CEO的头衔变更为越发高端的"首席全球战略家"，由此可见，现在将他的战略眼光传递开来才是他的主要工作，鼓舞人心的工作交给市

场中的股票表现即可。在舒尔茨看来，星巴克远不止一家赢利企业那么简单，他并没有一味谈及财务目标和冰冷的数字，而是非常诚挚地将星巴克视为“世俗生活”的一剂良药，并告知观众，“能与大家分享对未来的梦想和期待”令他深感荣幸。他甚至提到了人们的身心状态。（公司的投资人很高兴能投身于新世纪的建设之中，使其一步步成为现实，也就是正如舒尔茨所说的那样，要打造一个拥有着4万家门店的咖啡帝国。）有时在照片中，舒尔茨会显得有些得意，但是他其实为人非常谦和，绝无咄咄逼人之感，待人十分真诚。面对这样的人，你肯定愿意点一份超大杯的拿铁，和他一起聊聊。

但在这样的日子里，人们并不是来进行深刻反思的，大家等待的是精彩的演出，于是舒尔茨轻松地引领着欢愉的情绪。在他身后的大屏幕上，最新的热门脱口秀节目《戴维·莱特曼深夜秀》开始上演，在莱特曼曼哈顿办公桌上有个水龙头，节目工作人员将550英尺长的透明塑料管与之连接，沿街一路通往星巴克。只见高级咖啡师布拉德按下了开关按钮，一杯无咖啡因的苏门答腊咖啡就瞬间射向百老汇，冰爽宜人地直接进入主持人的杯中。当莱特曼说“有朝一日，美国的每幢房子都会有通往星巴克的私人特供管道”时，台下的股东们沸腾了。舒尔茨承诺的是要对这一壮举进行“西雅图式”的诠释，当大家看到咖啡从附近的西雅图地标建筑太空针塔上盘旋而下，直至麦考剧院，流入舒尔茨向着观众举起的庆功杯时，观众们一片欢腾。若是有谁此时还没有回过神来，接下来还有一系列赞许星巴克的电视节目片段，连脱口秀女皇奥普拉·温弗瑞都不经意地惊呼：“啊，星巴克！”随后，神秘嘉宾终于登场，著名爵士歌手托尼·贝内特唱了几首经典曲目之后，向台下观众表示，每个人都美丽迷人。

但在庆祝活动开始之前，舒尔茨还是要例行提醒大家，星巴克如今的成功得来不易，而且有几次公司差点儿垮掉。他说道：“公司不仅不是一夜成功，而且当星巴克的合伙人（也称作员工）畅谈那些美好的往日时光和光辉岁月时，我都不禁要笑出声来。我想说的是，那些

日子真的没那么光鲜。”从某种程度而言，星巴克的做法根本不会取得成功。在20年前，当人们听到一家全美时尚咖啡连锁店要以闻所未闻的价格销售咖啡时，会觉得这与时尚香甜玉米棒售卖店或是奢侈图钉公司这类不靠谱的想法能取得成功一样，概率微乎其微。对此，舒尔茨也和众人一样心知肚明，而这正是星巴克的神奇所在。在1997年时，他这样对美国著名节目主持人拉里·金解释说：“人们以前并不喝咖啡，那么问题就成了怎样才能拥有这样一家公司，去创建一种零售店，其销售咖啡的方式与以往完全不同……而且还要比当地的甜甜圈店里卖的咖啡价格贵上3倍，再起上一个人人都不会拼的怪里怪气的意大利名字，还要有每周600万的顾客光顾于此。该怎样做呢？”

实际上，星巴克每周的顾客数量是400万，这是2006年的统计数据，这使得星巴克成为世界上客流量最大的零售公司之一。但依然令人费解的一点是：这一缝隙产业是怎样让如此大规模的人群都心生向往的？为何从都市美食家到蓝领大众，人们都对这种曾一度衰落且造价不菲的欧洲咖啡饮料欲罢不能，而且必须每天饮用？在常人看来，舒尔茨要打造几万家门店的幻想势必要以失败告终，但麦考剧院的观众证明这绝非如此，观众们对这家并未销售特别新潮产品的企业所表现出的似火激情，让我们些许意识到为何事态发展与我们的期望相悖。毋庸置疑，咖啡的确曾经是种令人狂热的饮品，现在它也是。它的味道曼妙，还可以提神清脑，甚至还可以用来消灭青蛙。(注)那么，人们对咖啡和牛奶究竟可以产生多大程度的渴望？星巴克在世界范围内的爆炸性发展并非仅仅因为咖啡这么简单，而是在于企业如何对之进行销售。正如我们所见，咖啡店满足了社会所需：那里就是人们想待着的地方。但是没有人意识到，对于这种需求，我们有多么如饥似渴。

咖啡吧创意出炉

当人们首次踏上意大利米兰的土地时，都禁不住想用“功能齐备”或是“文化发达”这类词语来形容这座城市，就像是一个举止得体的人会用“性格好”来形容一位女性朋友一样，双方各自都有可取之处，但你恐怕不会将她的照片悬挂在墙上。米兰这座城市并非只是太阳明晃晃地照射着广场，阳台门廊都显露出一副破旧的模样，它还有着极其发达的时尚业、传奇般的史卡拉歌剧院。它是座大都市，而且极富文化品位，也蕴含朴实的味道。作为意大利的商业和工业中心，米兰充分地展示出其强大的气场以及无所不在的灰色格调。

但米兰的居民生活在某一方面要比意大利南部地区的人们更为丰富多彩。当你在城市中心悠然漫步时，每隔20码，几乎都会看到一间热闹的意式咖啡吧。实际上，在米兰这座130万人口的城市中有1 500多家咖啡店，这一数字令西雅图所拥有的650多家咖啡店相形见绌。

随意步入一家咖啡店，眼前的繁忙景象都会令人感到应接不暇。满屋子都是职场模样抽着香烟的顾客在等待享用咖啡，同时还播放着电台的流行音乐，人们叽叽喳喳地交谈，成百上千的杯盘相撞发出叮叮当当的声音。在大理石吧台的后面，咖啡师热情地招呼着客人，干这一行的通常都是男性，下穿海军休闲裤，上面搭配马甲和白色衬衫。客人们大多只点一份浓缩咖啡，几乎没有人会点牛奶，若真是想加牛奶，那就是卡布奇诺咖啡了。每15秒钟店家就要准备一份同样的咖啡，这使得每位咖啡师都仿佛是个咖啡忍者。咖啡师动作熟练流畅，似行云流水——磨碎咖啡豆，夯实咖啡，放入滤碗，下面用个小咖啡杯接着。不过几秒钟的工夫，他就可以将一个放在托盘上的白瓷杯交到顾客手中，当然还会配上一个小咖啡勺。（他用这种传统的方式递上咖啡要比用一次性纸杯来得更为快捷。）在咖啡吧中并没有座位，所以大家都是站着品尝咖啡，互相之间聊上一会儿，然后就付账走人，整个过程不过5分钟光景。

1983年春，当霍华德·舒尔茨首次见到如此奇观时，这种体验令他心潮澎湃。这并不是因为他喜爱意式咖啡的浓香汁液在舌尖滑过的感受，而是因为他立刻意识到自己已经找到了生财之道。当时，舒尔茨才刚刚担任星巴克市场总监几个月时间，公司派他前往米兰去参加一个厨具展。一天清晨，当他从下榻酒店出来，步行前往会展中心时，舒尔茨无意中走进了一间咖啡吧，没用多久，他就把整个米兰的咖啡吧都走了个遍，这让他不由得热血沸腾。这里是在用完全不同的方式售卖咖啡：在星巴克，当时还在按照零售店的方式论磅称咖啡豆，而这里的咖啡吧俨然就是社交中心的模样，仿佛整天都在开鸡尾酒会。意大利人并不是每周才来一次咖啡店购买咖啡豆，而是一天就要光顾几次咖啡吧。在舒尔茨1997年所著的自传《将心注入》（*Pour Your Heart Into It*）注一书中（该书的英文版销量已超过30万册），这一发现对舒尔茨而言仿佛是醍醐灌顶。

舒尔茨写道："几乎是与此同时，我周身都在颤抖。一切都再清楚不过了……如果我们可以在美国再现这种意大利咖啡吧文化，那么美国人也定会如我这般亢奋。"在那一刻，舒尔茨内心笃定，成了意式咖啡的坚实拥趸，他下定决心要将打造意式咖啡吧连锁店的想法付诸实践。现在看来，这一计划自然是卓越不凡，前景不俗。但是在当时，即便是对此迫不及待的舒尔茨都知道自己的设想相当于一次风险巨大的赌博。"霍华德总说这么做肯定没错，但这简直就是无稽之谈，我们根本不知道结局会如何。"星巴克董事会成员霍华德·贝哈尔如是说，多年以来他一直是舒尔茨的左膀右臂。

无论从哪方面而言，选择精品咖啡都是舒尔茨的事业选择。1953年，舒尔茨生于一个工人家庭，他的童年时光是在布鲁克林区的湾景住宅区度过的。他在学校成绩平平，但在体育方面颇有天赋，还曾是纽约洋基棒球队的铁杆球迷。多年以来，他所有的个人物品上都写着7号，这是洋基队球星米基·曼特尔的球衣号码。从小到大，舒尔茨都坚信自己在体育方面的才能会让他走出那片住宅区，他也是按此理想去

安排自己的时间的。一旦有了空闲时间，他就去第272号公立学校的操场上打棒球、篮球、橄榄球，这里的规矩是只有获胜方才可以留在赛场上。在卡纳西高中这所拥有5 700名学生的学校，校方资金捉襟见肘，连足球场都无力修建，但舒尔茨却是学校的明星四分卫。他的队友迈克·卡玛迪斯于2002年接受英国广播公司（BBC）采访时这样讲道："他并不是那种天赋极高的球员，但他苦练起来确实十分用功。球队后防线并不十分理想，因此他总是受到拖累，但他总能发挥出不错的水平。"

无论如何，舒尔茨都不想变成父亲那般模样。弗雷德·舒尔茨一辈子都是个收入微薄的蓝领工人，从递送纸尿裤到开出租车都做过。他母亲是个家庭主妇，共有三个子女，家里根本没有什么积蓄，一旦父亲无法工作，生活就会无以为继。霍华德认为父亲根本没有尊严可言，而且对家中的贫困也深恶痛绝，一次小舒尔茨意识到自己所参加的夏令营是为贫困家庭的子女所设，就立刻拒绝再参与其中。直到父亲弗雷德·舒尔茨于1988年因肺癌去世，霍华德才对父亲未能给家庭带来更好的生活予以原谅。（父亲一直不理解人们为什么愿意花大价钱购买儿子所卖的咖啡，而母亲波比也一直都是喝速溶咖啡，从来都无法适应星巴克烘焙咖啡的味道，这对于儿子来说也是个永久的遗憾。）

后来，舒尔茨的预见得以实现：体育特长确实让他在卡纳西高中脱颖而出。一次偶然的机会，北密歇根大学橄榄球队的球探发现了他，表示愿意为他提供奖学金资助他继续深造。因为这是舒尔茨收到的唯一的奖学金，他也别无选择，在秋季开学时，父母开车将他送到了寒冷的密歇根州马凯特，而舒尔茨也成了北密歇根大学野猫队的成员。他在大学橄榄球队的体育生涯只有不足一个星期。他刚开始训练不久，一个中后卫球员从侧面撞了上来，撞碎了他的下巴，导致他的球员生涯戛然而止。这次伤势非常严重，以至于20年后，舒尔茨由于反复出现的头晕和头痛，不得已将下颚骨两侧打开再次手术，拔掉几

颗牙齿方才作罢。于是，在20世纪90年代早期，当星巴克在美国迅速扩张时，这位领导人物还要戴着固定支架，这使得舒尔茨在面对媒体时非常谨慎。有些早期的报道还称他有些腼腆，总是带着一副谦恭的样子；1994年《纽约时报》的一篇报道中有这样的描述，“他看上去就像是个心地善良的野营顾问”。

舒尔茨在学校里成绩平平，直至完成学业。1975年他从学校毕业时，发现自己仍找不到明确的人生目标。对于失败的强烈恐惧让他雄心万丈，但具体要做些什么，他心中毫无概念，甚至还曾一度考虑过去读表演学校。回到纽约后，他在施乐公司找了份单调乏味的销售职位，每月只有800美元工资。这段经历让他有了两个收获，在后来的星巴克的工作中都令他受益匪浅。首先他需要每天打50个徒劳无功的电话，对方往往会直接冷冰冰地表现出敌意，这使他学会了如何处理别人的拒绝。其次，他成长为一名出色的销售人员。舒尔茨在施乐公司的销售职位一路走高，直至后来成为瑞典厨具公司汉马普拉斯的副总裁，此时他的年薪已经达到了7.5万美元；公司还为他配了车，提供诸多福利。他和从事平面设计工作的未婚妻雪莉·科施在纽约富人区的上东区买了一套公寓，过上了舒适的生活，经常去度假胜地汉普顿过周末，但年仅28岁的舒尔茨对于厨具和喂鸟器这样的产品实在是提不起太大兴趣。

1981年年初，舒尔茨注意到汉马普拉斯公司账面上有些奇怪的现象：西雅图的一家小公司“星巴克咖啡、茶和香料”下了大量订单，购买某款滴漏式咖啡机，数量甚至超过了梅西百货。当时距离微软和亚马逊在线的迅速崛起还尚有时日，因此在大多数东海岸美国人的心目中，西雅图和阿拉斯加一样是个偏远落后的地方。特别是在纽约，很多人还认为在西北部地区，人们还在依靠篷车作为主要交通工具。舒尔茨对于这一账面上的数字感到非常好奇，于是决定去现场一探究竟。

人们也许会将精品咖啡业与愤世嫉俗的嬉皮士联系到一起，但他们对此还颇为得意。有个广为流传的逸事是，舒尔茨声称自己到达西雅图时，给杰里·鲍德温带了一份非常尴尬的礼物——一罐超市咖啡，但鲍德温却说根本没有这回事。那年春天，当霍华德·舒尔茨走下飞机时，他几乎对咖啡一无所知，而且从未对咖啡有过任何兴趣。可是这种局面很快将发生改变。在入住酒店之后，舒尔茨就前往派克市场的星巴克店去领略那里的咖啡风采。据他所说，自己品尝的第一口咖啡意义非凡，那句话本身就是一句很好的广告。他在自己的书中这样写道："……那里面似乎是个膜拜咖啡的殿堂。"当星巴克的员工毕恭毕敬为他呈上一杯咖啡时，他回忆道：

> ……蒸腾的香气扑面而来。里面肯定加了奶和糖。我微微啜了一小口。啊！我把脑袋朝后一甩，眼睛睁得大大的。甚至只是啜了一小口，我就可以说这是我喝过的最浓烈的咖啡了。看到我的反应，星巴克的人都笑了。"是不是太浓了？"我咧嘴一笑，摇摇头，接着又啜了一口，然后又啜了一口。这次，咖啡溢满了我的口腔，我可以品出更多的味道了。喝完第三口，我完全上瘾了。我感觉像是发现了新大陆。

再次体验到醍醐灌顶一般的感觉，让舒尔茨也为之一震。很快，这位销售大鳄就对鲍德温动之以情，晓之以理，有意为他开拓市场。正是这位博学多才的鲍德温将星巴克组建成一家反资本主义的企业。（泽夫·西格尔于1980年将自己的份额出售，戈尔登·鲍克则是在忙于创建其他企业，如红钩啤酒厂和《西雅图周报》等，所以都是鲍德温在打理星巴克的一切事务。）

鲍德温仍是犹豫不决，他意识到此时已到了引入专业性商业人才的时刻，但舒尔茨突如其来的热情还是让他感到有些唐突。鲍德温希望企业保持小规模的水平，而舒尔茨却坚持要把企业打造成全美范围内的大赢家。舒尔茨心意已决，在接下来的一年当中，他多次制造机

会飞往西雅图，坚持不懈地游说鲍德温。在餐桌旁、在电话中，他运用自己娴熟的销售技巧，告知鲍德温，若是愿意扩大规模，“你们就可以为更多人带来财富”。鲍德温想方设法予以拒绝，而舒尔茨则是变本加厉地进行游说。他谈及了星巴克的命运，还说要鼓足勇气大胆求变。经过一年多的努力，鲍德温终于被说动。舒尔茨如愿加入星巴克，但公司却无法提供太高薪酬，是否真能完全接受他的建议也并无保障可言。好在舒尔茨不是一个轻易妥协的人。1982年8月，他和太太带着行李和金毛猎犬乔纳斯，驾驶着奥迪5000，不远万里前往西雅图。

尽管两人性格迥异，但是鲍德温和舒尔茨还是相处得非常融洽，甚至舒尔茨夫妇初来乍到时，还在鲍德温家住了几个星期。同事们也很快接纳了舒尔茨。吉姆·雷诺兹曾担任星巴克的咖啡烘焙师，留着爱因斯坦式的发型，据他讲：“因为性格使然，他的到来的确不同凡响。也许我不见得认可他在商业上的主张，但鲍德温和我都非常喜欢他这个人。”他对年轻人的影响越发明显。鲍德温的继子罗杰·舒曼自十几岁起就在星巴克工作，他认为“舒尔茨极富领导力，而且号召力极强；你就是愿意围着他，按照他的指引行事”。据其他人讲, 舒尔茨也非常享受围着围裙，向顾客销售苏门答腊咖啡豆的过程。

但在舒尔茨1983年前往意大利米兰之后，却越发显得不得志。他为了星巴克放弃了高薪的工作和曼哈顿舒适的生活，但鲍德温还是不愿接受他意式咖啡吧的想法。鲍德温是这样解释的：“我们就是对销售杯装咖啡不感兴趣，当时我们关注的是品质和在家调制咖啡，因此将公司向食品服务业转型根本不具什么吸引力。”舒尔茨对此几乎忍无可忍。据一位早期星巴克的员工道恩·皮诺讲：“当霍华德从米兰回来之后，他整个人几乎是疯掉了一般，他逢人便说，‘应该改售饮品，这样才能赚钱，我们不这么做才真是丧失理智’。一旦霍华德下定决心要做什么事，他就会义无反顾，什么都无法阻止他。”

创立星巴克集团

若是仅仅从霍华德·舒尔茨的自传以及多年来他的各种公开演讲来看，人们对他这个人无一例外都会得出这样的结论：他为人和蔼可亲，是个绝对意义上的热心肠。在他的书中，舒尔茨也是不吝笔墨，极尽鼓舞人心之能事。例如，其中有一章就是以“睁大眼睛实践梦想”为题。他希望手下员工能够“随心而动，充实灵魂”，并提出：“如果梦想都唾手可及，那还有什么意义？”他还做出暗示，自己最大的缺点就是难以抑制对咖啡的热情。（在当今的企业文化中，对产品或服务怀有极大热情则近乎是一种神圣高贵的品质。）翻过几页之后，人们几乎相信，若是以色列和巴勒斯坦的首脑愿意到最近的星巴克坐下来喝几杯榛果拿铁，沟通一下彼此的感受，那么整个中东地区的问题都会在一小时内化解。

如此滥情也不足为奇——如今的CEO并不是因其直言不讳和坦诚直率而闻名，而更多是因其多愁善感的陈词滥调而著称，这并不能让我们对构建一个全球性的咖啡帝国有多少真实的了解。若想了解真正的舒尔茨，还不如和他打上一场友谊赛，比如排球就可以。

道恩·皮诺认为：“霍华德太争强好胜了，我记得有一次我们在公司野餐的时候一起打过排球，结果我输了球，霍华德就火冒三丈。我问他：‘你会不会因为我输球就索性让我卷铺盖走人？’结果他一连两年都没再打过球，大家都知道他实在太看重得失了。像他这种人居然没有得心脏病，着实令我感到意外，这实属幸运。”

好吧，那就试试篮球怎样？

据负责星巴克餐厅财务工作的克里斯·卡尔金斯回忆：“我和吉姆·雷诺兹、鲍克、鲍德温、霍华德几个人组建了一支公司内部球队，在

国会山的一个小健身房打球。霍华德人挺不错，不过他是我见过的最具攻击性的篮球手。我是说，他打球可是要动真格的。”

简而言之，舒尔茨就是一个不愿服输的人。在家里那个上了年头的红木书桌抽屉中，他保存了几十份报纸和杂志剪报，其中都是人们对星巴克表示的质疑。一次他曾对《财富》杂志这样讲：“直到上周，我时不时还要拿出这些剪报来看。”据悉，舒尔茨会把他不喜欢的记者直接请到家中，对其大肆批评一番。舒尔茨自传的合著者多莉·琼斯·扬曾透露，舒尔茨给自己的大儿子起名为乔丹，用的是当时最具竞争性的运动员之一迈克尔·乔丹的名字。正是这种不服输的精神让舒尔茨在风平浪静的太平洋西北地区中脱颖而出。西雅图咖啡业的一位资深人士乔·莫纳汉这样讲：“他生性好胜，这一点和我所熟知的咖啡业的人士颇为不同，他们都悠闲自得，觉得开上一两家店就已心满意足，而霍华德总想把生意做得更大。”

拥有这样不甘言败的秉性，舒尔茨自然不愿善罢甘休，让他的意式咖啡吧就这样胎死腹中。1984年春，当鲍德温准备开第6家星巴克店时，舒尔茨终于想方设法说服鲍德温在其中开辟一个小角落，作为意式咖啡吧的试点。在善于将想法付诸实践的鲍克的帮助下，舒尔茨一门心思投入到筹备工作当中——练习加热牛奶，操控亮闪闪的镀铬意式浓缩咖啡机等。三个人决定对于新举措不做任何广告宣传，而是让顾客自行发现。

早春四月，在西雅图一个阴冷潮湿的清晨，在星巴克的角落里他们为顾客献上了第一杯意式浓缩咖啡，这一点大家都没有异议。而且所有人都承认，在开张的那天，店里选择意式浓缩咖啡的顾客人满为患，虽然这不见得是因为当地人口众多所致。据鲍德温回忆：“咖啡吧获得了巨大成功。鲍克和霍华德说，从第一刻起，人们排起的长队就延伸到店外，但这也可能是因为我们动作太慢，当时大家还不知该如何处理这种场面。”据舒尔茨估算，当天有400名顾客光顾了此店，比

平常多出了150人。两个月后，这个数字就翻了一番。这一试验性的举措大获成功，而这要归功于一种饮品——拿铁咖啡（在一杯热牛奶中加入些许意式浓缩咖啡）。

接下来就是大家有争议的地方：舒尔茨自称他在意大利北部城市维罗纳发现了拿铁，而且在那年4月的某个清晨，是他送上了美国历史上第一杯拿铁。对此很多人表示不能苟同。当我和鲍德温提出这种说法时，他大声吼了起来："他说什么？这根本不可能！意大利人在20世纪50年代就把意式浓缩咖啡机引入了纽约，他怎么可能是拿铁第一人？"的确，西雅图当时已有几家咖啡馆初具雏形，包括最后出口（The Last Exit）、存在理由（Raison d'Etre）和满城风雨（Cause Celebre）几家店在内，都已在提供意式浓缩咖啡，不过这些咖啡的品质在莫纳汉看来"实在是不敢恭维"。西雅图的首辆意式浓缩咖啡流动贩卖车于1980年投入使用，凭借一种意式浓缩咖啡，据说其收入能超过某些成功的律师。还有一款早期的意式浓缩咖啡车，即希神意式浓缩咖啡车，曾在波音的飞机上现身。当然，人们不会拿出公证后的法庭文书，以证明他们首次提供拿铁的具体时间；但在1984年，意式浓缩咖啡加奶的饮品，诸如卡布奇诺就已在西雅图出现，这让人们对舒尔茨的说法不由得心生疑窦。

但对于拿铁的一举成功，人们都毫不质疑。鲍德温告诉我："拿铁咖啡从一开始就是最受欢迎的饮品；随着生意越做越大，人们对它的喜好也是与日俱增。我都不晓得美国人对牛奶的喜好程度会这么强烈。"几年后，当咖啡馆广为流行之时，媒体就可以将美国人对意式浓缩咖啡的着迷大做文章了。但美国人并不直接饮用意式浓缩咖啡，他们喝的是拿铁。《欢愉咖啡》（*The Joy of Coffee*）一书的作者科尔比·库默尔（Corby Kummer）写道："在这里，意式浓缩咖啡从未流行过。人们喜欢的是加奶后的饮品，一方面它口感适宜，另一方面这也是从习惯大杯饮用滴漏咖啡的合理过渡。人们以为自己喜欢意式浓缩咖啡，其实不然。"在这个巨无霸汉堡大行其道的国度中，让大家花钱

买上一盎司精致小巧的意式浓缩咖啡，是很难令人接受的，但拿铁可以很好地满足大家对于量的要求。每卖出一份拿铁，舒尔茨就越发更坚定自己的信念，这个创意绝对可以带来几十亿美元的生意。

所以当鲍德温告诉他，自己对开更多的意式咖啡吧仍旧不感兴趣时，舒尔茨简直是痛彻心扉。鲍德温这么做部分原因在于公司出于某种奇怪的原因做了一笔收购，结果使得财务状况捉襟见肘。1983年，星巴克买下了皮特的店，长江后浪推前浪，这个毛头小伙将曾经把自己引进门的师傅纳入麾下。经过几年的艰苦经营，阿尔弗雷德·皮特终于力不从心，把自己钟爱的生意转给了萨尔·博纳维塔，此人和皮特如出一辙，不久后他也难以为继。一天当博纳维塔和鲍德温共进午餐的时候，他表示自己有意将门店转手，鲍德温闻讯激动异常，甚至要躲到洗手间才能平静下来。之后他立刻给鲍克打了电话，讨论的结果就是他们要买下皮特的店。鲍德温讲道："我们并没有多少钱，但真不知道自己从哪里来的信心和勇气。"激情转瞬即逝，随着收购皮特店，压力也顿时陡增。在相距800英里的两座城市运营两家公司，这使得鲍德温身心俱惫，因此对于舒尔茨想在意式咖啡吧的概念上豪赌一把的想法，他根本不为所动，认为这是在给自己添加更多压力。

舒尔茨的沮丧无以复加。1985年，他决定离开星巴克，自立门户。也许是因为觉得从此不必再与舒尔茨争论不休，鲍德温感到如释重负，他自愿从星巴克并不宽裕的账户中拿出15万美元作为投资，为舒尔茨的新公司提供咖啡，甚至还让他继续使用原来的办公室。鲍克也相应地大力相助，同舒尔茨一道去意大利考察市场，造访当地的意式咖啡吧，还给新公司起名等。为了让公司具有欧洲范儿，他想到了一个意大利名字"Il Giornale"（天天），这也是家报纸的名字，其寓意就是大家每天都要消费。在标志方面，舒尔茨选择了星巴克式的绿色圆环，其中还有罗马众神的使者墨丘利的头像。

从一开始，舒尔茨就为“天天”制订了宏伟的计划。1986年《西雅图周报》的报道对此并不看好，认为舒尔茨“有意将天天设在同一条街道的两侧”。他想一下子快速开张50家门店，这就意味着他需要从投资商那里募集1 700万美元，但即便这一想法是从舒尔茨这样的销售天才口中说出来，意式咖啡连锁店的想法也看似过于草率。经过和242个潜在投资人商谈之后，只有25个人表现出兴趣。后来舒尔茨这样告诉美国有线电视新闻网（CNN）的记者：“起初，我们是通过所谓‘高级个人投资者’来募集资金，基本上，只要是能开出支票的个人，都满足这一要求。”举个例子来说明舒尔茨筹款的网撒得有多么广，他初期所接触的投资人里还包括一个刚刚崭露头角的萨克斯演奏家，此人一直在致力于创造人们都能听懂的爵士乐，这个人就是肯尼·基。（舒尔茨认识他的叔叔。）

最后，舒尔茨东拼西凑终于可以开始大干一番了。他随即雇用了道恩·皮诺来帮忙，又和戴夫·奥尔森合伙，此人是军人出身，后来改行做咖啡馆老板，从1975年起，就曾在西雅图大学区前的殡仪馆停车场外兜售卡布奇诺。奥尔森喜欢穿运动凉鞋，有一头卷发，也是皮特的忠实粉丝，他的雅廊咖啡店（Café Allegro）完全就是反传统的定位。但最关键的是，奥尔森知道怎样让咖啡店赢利，他的经营理念让一些顾客感到瞠目结舌。他告诉我：“人们会问：‘你怎样才能维持生计呢？’而我却回答：‘就靠这家店啊！’他们惊得合不上嘴巴。”奥尔森还愿意接受极低的薪酬——每年1.2万美元。舒尔茨这样描述当时两人的合作：“这简直是天作之合，令人难以置信。”

三人联手打造的这家咖啡店是绝对意义上的意大利式体验。星巴克和皮特的店是复古和温馨的风格，天天则显得质朴而整洁。舒尔茨希望新店能够透出干练的品位，锃亮的咖啡机位于店的前部正中间的位置，由一名身着白衬衫、打领结的咖啡师掌控，音箱里的歌剧声不绝于耳，悬在墙上的报刊架上摆着各种报纸、杂志。店里没有安排任何座椅或长凳。1986年4月，在市中心的一座办公大楼的一层大厅，天

天咖啡店开张营业了。舒尔茨尽心尽力，志在必得，一定要在西雅图做出一番成绩。据皮诺回忆：“他会上前和顾客交流，极其正式地询问对方的感受：‘您觉得这里的咖啡怎么样？’我就说：‘霍华德，别那么一本正经，不要紧缩眉头，记住要微笑！’但他还是一门心思进行研究。”当有顾客对店里播放的歌剧表示不满时，他就会换上轻松的音乐；领结后来也取消了，因为有人认为咖啡师佩戴领结过于烦琐。店里后来还配上了座椅。舒尔茨事无巨细，对经营的每个细节都亲自过问，甚至还不惜与人据理力争，让一个颇受欢迎的爆米花小店搬出了大楼，那是因为那里散发出的奶油味道飘进了天天咖啡店，影响到了他对环境的严格要求。

舒尔茨很快在西雅图开了另一家店，接下来是温哥华。尽管快速扩张让他有好几次险些发不出工资，但他的势头依旧不减。舒尔茨自己从未领过工资，而是让他怀有身孕的妻子负责家里的开销。一次，当妻子的家人从俄亥俄州来探望时，舒尔茨的岳父带他同去散步，就是想说服他找份真正的工作，以便能贴补家用。而舒尔茨只能借用一位投资人所说过的话来安慰老人：若是真出了什么差错，那他自己就会收手不干。但舒尔茨的精明强干还是很快获得了回报：不到6个月的时间，天天咖啡店每天就能吸引上千名稳定顾客。到了1987年夏天，市面上有了5家天天咖啡店，接下来，机缘巧合，这一数字跃升至11家。

此时，星巴克的原始合伙人准备撤出，鲍克希望去从事其他项目，鲍德温打算前往伯克利，全职打理那里的门店。让所有人都感到分外不解的是，鲍德温准备卖掉星巴克，专心经营皮特的店。阿尔弗雷德·皮特闻讯后，一大早就赶到鲍德温下榻的伯克利酒店，用他那带着口音的生硬腔调询问鲍德温：“那么简单说来：你这是要卖掉自家的公司，来经营我这家店了？”对于舒尔茨而言，收购星巴克永远都不是问题，正是这枚璀璨的宝石让他一路向西，来此发展。在四处筹钱打造天天咖啡店的18个月后，舒尔茨再次为筹资奔走，这次的目标是要

聚集到大约400万美元。虽然天天还在亏损，他自己经营企业的经验也并不丰富，舒尔茨还是如愿以偿。这期间，舒尔茨还经受住了一个投资商的倒戈，此人便是当地的大企业家萨姆·斯托姆，一次他在会上用言语攻击舒尔茨，措辞刻薄，事后舒尔茨在大厅里都不禁委屈地掉下眼泪，不过其他支持者还是力挺舒尔茨。

1987年6月，交接手续一切就绪。鲍德温起身前往伯克利，去经营皮特店的生意，而把自己一手打造的星巴克交给了5年前自己雇用的年轻人手中，正是鲍德温手把手教导他如何处理咖啡豆。不久之后，鲍德温和舒尔茨两人彻底分道扬镳，但舒尔茨终于获得自由和资金，可以按照自己的想法大干一场了。没有人再会阻挡星巴克前进的脚步，因为星巴克这一字号朗朗上口，在当地还颇有口碑，而能正确读出“Il Giornale”的人却寥寥无几，舒尔茨索性将企业命名为星巴克集团。㊟

他让设计师特里·赫克勒合并了标志，将构图变为绿色圆环中有一个时尚海妖的形象。接着，他继续自己的使命，让寻常百姓都能享受到拿铁的美味。他当时所设的目标是5年之内开设125家店，这令所有人都觉得太过乐观，但就连舒尔茨本人都没有料想到，美国人会对此做出怎样强烈的反应。

芝加哥一劫

如果需要眼见为实，来印证咖啡加奶这种饮品可以令普通人变得多么如痴如狂，欲罢不能，那就可以到最近的精品咖啡行业展销会上去探个究竟。在那里，一切有关咖啡的体验都可以得到释放、增强，或者是上升到激烈的神学辩论的高度。

10月的一个阴天，距离正午还有几分钟光景，几百人聚集在西雅图华盛顿会议和贸易中心的入口，等着金属大门开启，迎来咖啡界人

士的盛会——咖啡展览（Coffee Fest）。整个大厅中回响着人们兴奋的交谈声，展会的基本内容分为两大类：一是兴致勃勃地谈论从未见过如此优质的咖啡杯，二是兴致勃勃地谈论当晚特邀嘉宾凯西和阳光合唱团的演出会是怎样异彩纷呈。来宾的多样性是精品咖啡广受欢迎的最好证明。刺着文身、穿着低腰裤的咖啡师，腰间挎着手机套的商人，有着夸张卷发的咖啡夫妻店店主，上年纪的花癫派嬉皮士，还有打扮得令人眼花缭乱的年轻人，所有这些人都激动异常地凑在一起。咖啡展览的与会人数将近6 000人，还算不上是业界最大的规模，可在参与者稀奇古怪的程度上却是力拔头筹。在这里，人们为咖啡而疯狂是有目共睹的。

当大门开启，人们潮水般涌入巨大的展厅，在成百上千的展位中希望能找到咖啡中的最新精品。展厅四处都有免费的意式浓缩咖啡和奇奇怪怪的新式饮品，比如让人没有胃口的瑜谷奇诺。到处都是和咖啡相关的小玩意儿。例如，有家名叫Qumfort Qreations的公司提供的Quff系列小玩意儿，这家公司专门为纸杯提供可重复使用的热套筒装置（它还为美国陆军、帕蒂凯蒂公司、大象派对公司提供设计方案）。还有的展台提供密闭式咖啡杯，在活动杯盖的留孔处可以贴上五颜六色的贴纸，以防在端杯走动时，有液体溢出。当然，如果使用密封的报时马克杯，就避免了这些麻烦。广告上宣称，这是世界上唯一适用于洗碗机并可以报时的马克杯，商家甚至还推出了外镶水钻版。还有在饮用咖啡后用到的“瞬间爽”薄荷味漱口水、用咖啡豆制成的饰品、超级咖啡师培训视频、具有搬运咖啡全新概念的乔氏咖啡包（一个小包可以冲上4杯咖啡）、咖啡主题海上出游门票以及超级咖啡因咖啡豆，并由站在明黄色悍马车旁穿着火辣的美女递上免费品尝杯。不过人们对这些各式各样的花哨小把戏的兴趣转瞬即逝。对于传统的观展者而言，他们还是对咖啡店业的前景极其看好，并热情高涨。

在通往展区的大厅中，赫然伫立着星巴克咖啡店。此时的星巴克在西雅图地区已有近300家门店。展览的当天，这家咖啡店里几乎空无一人。（在咖啡展上，有谁会花钱买咖啡呢？但我却是在这样一个咖啡展上，光顾这家特殊的星巴克，购买了一杯咖啡。）但还是有很多人注意到了星巴克的标志性存在。有些人是不言不语对其表示不满，有些则是微微点头以示尊敬，还有些人只是耸了耸肩而已。无论大家对星巴克持何种态度，有一点却毋庸置疑：在霍华德·舒尔茨的带领下，人们对咖啡的狂热已经深深根植在这片土地上。

20世纪80年代后期，舒尔茨领导的星巴克才刚刚起步，管理层已经开始注意到意式咖啡吧的理念受人欢迎的些许迹象。当他们看到人们手捧别致的星巴克白色咖啡杯时，会发现人们有时会有意地将星巴克的标志朝向外侧，以此来向路人标榜自己不俗的品位。早餐咖啡店的店主会发现顾客手中已经端着一个星巴克的咖啡杯了。首先是在俄勒冈州的波特兰，员工们发现在早上6点的时候，有人已经在星巴克店外等候，而这里要在7点才会开门。还有些痴迷咖啡的人还为星巴克的咖啡起了很多绰号，这完全超过了舒尔茨、皮诺等人在会议室的发明创造（在很久之后，他们将星巴克咖啡称为“高个子”、“大家伙”、“超大块头”等等）。如果有人要一份“小号无害杯”，那意思就是小杯去咖啡因的卡布奇诺，不加奶泡；只要咖啡师不把这人当成刚从收容所逃出来的，就会如法炮制出一杯意式浓缩咖啡。若是要“杯中蛋糕”，则是说要加双份的奶油和糖。若是说“一揽子分裂式无咖啡因速度球”，那么则真是需要懂行的人才能做得出来。(注)

显然，星巴克并非城中唯一的咖啡店，但它却是最显眼、最时尚的一个。在大多数美国人还不知意式浓缩咖啡为何物时，为咖啡而狂的西雅图就已如数家珍一般，道出若干咖啡烘焙店和咖啡店，各个店还都招收学徒。20世纪50年代，选择咖啡豆供应商，就像是选择雪佛兰还是福特，你青睐的是星巴克、西雅图百事特，还是托里法奇昂意

大利咖啡，可以成为彰显个性的象征。在西雅图，咖啡已经成为一种新兴的饮品，全城民众为之欲罢不能，其赢利已是大势所趋。

接下来就有了这样一个问题：为何全美有那么多时尚餐饮中心，而美国人对意式浓缩咖啡的狂热却始于西雅图这样一个位于太平洋西北部的城市呢？(注)舒尔茨的壮志雄心对于这种咖啡时尚的确有贡献，但西雅图自身的一些优势也功不可没。首先，这里的气候阴冷潮湿，整月都见不到阳光，使得人们希望能簇拥在一起取暖。其次，这座城市的水质对调制咖啡十分理想，硬度适宜。西雅图的咖啡还有一个秘密武器，那就是在20世纪早期，大量的斯堪的纳维亚移民来到西雅图，从事捕鱼业，而北欧人对咖啡的钟爱在世界上无人能及。若干年之后，他们对咖啡的文化偏爱也并未有丝毫减退。再加上年轻的技术人员口袋里的钞票不少，这就解释了西雅图人对调制咖啡如此热衷的原因。

鉴于顾客对咖啡的热情高涨像宗教般狂热，寻常百姓不禁发问：对一款饮品如此热忱是否健康理智呢？星巴克总是透露出某种专属的意味，但这似乎更有一种宗教的味道在其中。顾客的热情令合伙人戴夫·奥尔森都有些瞠目，1989年，他这样告知《西雅图周报》：“有时候，我甚至觉得自己是在运营某种公共事业，一旦哪一天我们关张歇业，百姓将无法理解和接受我们为何会做出这样的选择。”锡拉丘兹大学的流行文化教授罗伯特·汤普森认为，如今的星巴克狂热占据了极客神殿的显要位置。他解释道：“星巴克粉丝的狂热度可以与影片《星际迷航》的粉丝一拼高下，他们无法想象生活中没有了星巴克该怎样度日。他们已经到达了高峰，并四处传播星巴克的福音。人们彼此间习惯这样交流：‘那里根本没有星巴克，你的日子该怎么过？’”

当公众对星巴克表现出极大热情时，那些在星巴克柜台后面默默工作的人士却足以令他们相形见绌。首批围着绿色围裙的星巴克员工耳濡目染的就是星巴克的特质。一位早期星巴克的员工道恩·皮诺这样

对我讲："我们的血液都是咖啡的颜色。"他们部分的热情源自咖啡本身：从技术层面而言，咖啡就是一种强力提神醒脑的精神药物，但大家对星巴克的这种执着和投入也同样源自公司极富领导力的带头人。在舒尔茨掌控星巴克不久，他决定为每周工作时间超过20小时的员工提供医疗保险和股票期权，此举在当时可谓闻所未闻，因为那时候即便是全职的零售店员工都没有任何福利可言，更何况是兼职工作人员。舒尔茨为此做足了公关功课，星巴克的员工（后来公司称之为"合作伙伴"）对此反应也相当积极，以至于当年营业额下降至60%，而业界的平均水平是200%。但让员工真正着迷的还不只是这些经济上的刺激因素，而是舒尔茨本人，他的工作团队视他为绝佳的好老板。在一次早期的大型公司会议上，一位来自烘烤设备厂的员工起身大喊："霍华德，为了你，我们愿意把门店开到月球上！"

在公司成立之初，星巴克还远没有这么高的人气。很多人发现星巴克的咖啡口味偏重，而且烘烤过度，有些顾客为咖啡师的傲慢态度而感到不满。（1993年，舒尔茨本人还对《西雅图日报》夸夸其谈："我们是有些不可一世，但我们认为自己有这样做的资本。"）星巴克确实有一些引起争议的滑稽小偏好，这也在后来给它惹上了一些麻烦。公司推出过一款平面广告，上面印有教师的形象，结果就引发了学校教师的不满，认为图片上的女教师显得过于"教条古板"。由于母亲客户怒不可遏的抗议，公司商标上的塞壬海妖不得以又重新进行修改。按照设计师特里·赫克勒的说法，海妖的形象谈不上什么端庄高雅："她仿佛双腿般的鱼鳍舒展开来，并高高举起。于是就有女权主义者打来电话称：'我家的孩子问我，为什么她那两条腿是那样的姿势。你们若是不做修改，我就再也不买你们的咖啡了！'霍华德对此相当头痛。"1991年，赫克勒对商标进行了彻底的改动，使其成为现在这种不会冒犯任何人的设计。他不悦地讲道："我都不晓得是否有人看得出来这是个美人鱼的模样，这更像是一个戴着烘焙手套的皇后。"

但这些不过是通往业界霸主地位道路上的小小障碍而已，人人都喜欢星巴克。据曾效力于星巴克餐饮和批发部门的加娜·奥本海默回忆：“客户说的第一句话就是：‘能给我一个你们的标志吗？’大家认为能够代表星巴克是一种荣耀。他们还会问：‘再给我一个你们的咖啡杯，好吗？’人人都想参与其中，有所作为。”于是星巴克的又开始了几何级数的增长：舒尔茨在1988年又新添11家店，1989年20家，1990年30家，1991年32家。一切都在按计划完成。

但星巴克的扩张狂潮还是带来了麻烦，甚至一度让公司走到毁灭的边缘。1987年，素来雄心勃勃的舒尔茨决定用行动证明，星巴克可以在西北地区以外发展。因为看好芝加哥的繁荣市区和寒冷的气候，他认定这里的人们一定喜欢找个地方喝杯热拿铁驱寒。此举从一开始就是一场灾难。在有着“风之城”美称的芝加哥，首家星巴克选择在1987年10月19日开张营业。这一天正是美国股市上的“黑色星期一”，当天美国股指全面下跌，创下有史以来第二大单日跌幅。尽管有此不祥的预兆，舒尔茨还是迅速铺开市场，更多星巴克店纷纷开张。但是，他对芝加哥了解甚少，把门店都选择在了临街的位置而非大厦的大堂之中，人们可不愿意仅仅为了一杯咖啡而去冒着刺骨的严寒外出行走。当他们喝上一口浓浓的咖啡时，很多人不禁要吐出来。早期曾就职于星巴克的一位烘焙师凯文·诺克斯这样说道：“我还记得芝加哥的那段日子，有个咖啡烘焙师这么对我说：‘你们实在太自以为是了——把咖啡弄得和西雅图一样，可是这里的人们只习惯福爵咖啡的味道。’谁都没喝过口味这么重的咖啡。”不仅如此，在芝加哥舒尔茨还要承担更高的房租和人工成本。公司赔得血本无归，投资人信心全无，那绝对是一场灾难。

星巴克的营销高手哈里·罗伯茨在舒尔茨还为瑞典厨具公司汉马普拉斯效力时就与其相识：“毫无疑问，芝加哥一劫是星巴克与失败最近距离的一次接触。当时的局面岌岌可危，举步维艰，做任何事情都要

付出昂贵的代价，还有处于不同时区带来的问题，而且芝加哥人并不十分喜欢咖啡。”为了力挽狂澜，公司急需一位救世主出面。

在星巴克历史上，只有一个人可以在个人魅力上与舒尔茨一决高下，这就是霍华德·比哈尔。他满脸胡须，戴副眼镜，尽管满嘴都是码头工人般的粗俗谈吐，却是一位零售业的专家。比哈尔是星巴克的一位怪才，他没有读过大学，比大多数员工都要年长10岁以上，而且还有一些特殊的嗜好。有时他会整天穿一身黑衣，时常显得非常紧张，在与他人交谈时，会将纸张撕成碎片。但是比哈尔的待人之道却非同凡响，他会为公司里的每一名员工送上亲笔签名的生日贺卡，即便员工总数后来达到成千上万也依然如故，这一点深得民心。此外，他对公司的忠诚感也非常了得，比哈尔这样对我讲："我最受不了的就是人们把我们称作'焦炭巴克'，这就像是人们来到画廊，说那里面的画作都是狗屎一样让人无法接受。"（碰巧的是，他在自创名言警句方面也和舒尔茨有一拼，例如这一句："我们不是为了填饱肚子，而是要充实灵魂。"）比哈尔将消除传说中星巴克的妄自尊大为己任。舒尔茨于1990年将他派往芝加哥，比哈尔就在当地的各家门店中营造了热闹喧嚣的友好氛围，很快这些店就开始赢利了。

但是在西雅图，星巴克的局面却是一团糟，公司的规模每年几乎都要翻倍，没人知道该如何应对这种局面。以布鲁克·麦柯迪为例，她是名设计师兼建筑师，于1990年加入星巴克。当她到星巴克位于机场路的全新总部报到时，这里却根本没有她或其他门店设计师的位置，但按照舒尔茨的打算，这里原本可以应对公司在10年内的发展规模，可现在这些人只得临时在大堂里办公。麦柯迪这样告诉我说："那时候，每当有人开门，桌上的纸张就会飞到半空中。"据她回忆，后来还经历过多次消防疏散，"当时，我们是在大楼的一边，烘焙师是在另一边，咖啡的渣滓越积越多，结果就发生了自燃。因此，每当一有火情，我们所有人就要跑出大楼。法式烘焙耗时最长，因此进行法式烘焙的日子（通常是周五）往往惊心动魄。谁都不知道那个周五会发生

什么事情”。不久之后，麦柯迪和其他设计师在品尝间旁边找到了办公位置，品尝间是合伙人戴夫·奥尔森提供咖啡样品的地方。于是大家在开会的时候，总会听到隔壁传来的大声喝咖啡的声音。但是新办公空间的舒适生活并未能持续多久，据麦柯迪讲：“我们几乎每6个月就要换个地方。”

就连舒尔茨本人都会时不时地在一片混乱中迷失方向。他依旧亲自审批每个决议，还要每天过问各店的销售情况，给各门店的经理打电话，根据其表现或是褒奖，或是斥责。但是总部的乱象无人能有效控制，据罗伯茨回忆：“霍华德常会走过来，悄悄地问我：‘这些人都是谁啊？他们在这层楼做些什么？’我只能回答：‘你问我干吗？我怎么知道？’”新店开张的速度太快，舒尔茨和罗伯茨只能匆匆在纸巾或是纸片上画出设计草样，然后立刻交给麦柯迪所在的设计部处理。其实这种乱象正合舒尔茨的心意，因为这证明了星巴克的生意渐入佳境，而一切才刚刚开始。

风靡好莱坞

在舒尔茨的领导下，公司实现了迅猛发展，在短短3年间，规模就扩大了8倍之多，而在1991年年初，星巴克门店还仅仅局限于太平洋西北地区和芝加哥等地。舒尔茨打算在现有的每座城市都站稳脚跟之后，再继续扩大规模，而竞争对手如高乐雅咖啡因为扩张速度过快，已经处于破产的深渊边缘。当星巴克在其主要市场已经坚不可摧时，舒尔茨又盯上了洛杉矶，这一想法似乎比挺进芝加哥还要荒诞不经。大家都觉得，这里气候闷热难耐，烟雾缭绕，在这种环境下有谁会想要喝一杯滚烫的咖啡呢？但是大多数人都低估了洛杉矶人对时尚的敏感度。也许是西雅图孕育了意式浓缩咖啡的革命，但是好莱坞准备对此大书特书。

与当年在芝加哥的遭遇不同，公司在洛杉矶的成功毋庸置疑。在星巴克位于洛杉矶圣莫尼卡的首家门店开张之前，《洛杉矶时报》就刊文宣称星巴克是全美最好的咖啡，结果造成加州的这家星巴克店顾客摩肩接踵，川流不息。据比哈尔讲："圣莫尼卡这家店一开张，就涌进了大量的人群，我们当时无法招架，还没过几个月，柜台前方的瓷砖就被过度磨损。那时候我就知道我们已经骑虎难下了，或者说已经别无选择了。"星巴克不断有新店开张，但还是供不应求。据早期星巴克员工皮诺回忆："在洛杉矶开的每家店，头一年都创收百万美元以上，那简直就是势不可当。"洛杉矶对星巴克的突然迷恋令所有人都倍感意外。在有着美国拿铁故乡之称的西雅图，也还是用了几年时间才培养出这般的狂热。

但是西雅图可没有那么多的影视大腕，显然他们对咖啡的需求量可不是一般的小人物能比的。这些明星大腕早就对高端咖啡情有独钟（前文第1章中提到过南加州的香啡缤咖啡店的热闹景象），但是他们从未意识到如此妥帖准备、具备时尚潮流的意式浓缩咖啡居然可以有如此非凡的魅力。种类繁多的意式浓缩咖啡饮品迅速在好莱坞精英阶层流行开来，就连有着"白头笑星"之称的史蒂夫·马丁在他当年的影片《爱就是这么奇妙》中也曾以此话题开玩笑，当初他的段子被认为是主流媒体对咖啡风潮的首次认可。马丁饰演的角色来到一家呆瓜咖啡馆，让服务生上一杯"一半普通咖啡加低咖咖啡加一半双份去咖啡因咖啡，还要配上柠檬"，如今看来，这种搭配不仅可以实现，更谈不上是顾客挑剔的闹剧了。

好莱坞很快发现，贴标咖啡就是为特殊品位打造的。就好似牛排，点菜时可以有多种口味可供选择。可是在星巴克，有整整55 000种咖啡饮品组合来彰显不同的个性，这样顾客就不会简单地一饮而尽，而是会细细品味，慢慢琢磨。从技术角度而言，超大号加奶滚烫卡布奇诺和超大190华氏度无奶泡拿铁几乎相差无几，但这并不是问题所在。在星巴克，苛求细节会受到推崇，在这里就是要尊重和娇宠我

们的味觉癖好。因此，好莱坞这个最不缺乏吹毛求疵的怪才的所在，自然会为过分繁杂的咖啡时尚添加助力。这种趋势时至今日还未曾减退。乔尔·麦登就是其中一例，他浑身刺青，是流行朋克乐队狂野夏洛特的主唱，对于饮品也是力求完美。“乔尔喜欢脱脂无蔗糖香草珍果拿铁。我若是让别人去准备咖啡，拿回来的一定缺少甜蜜素或是其他东西，如果是这样还不如不给他好。”他的助手这样告诉美国《年轻人》杂志。

即使是现如今，公司已经失去了当初那种绝对时尚的光环，这些明星大腕们对星巴克依旧欲罢不能。随便翻开一本八卦杂志，都会看到有明星戴着他们避人耳目的装备，通常是太阳镜，手里还端着那熟悉的带有绿色商标的白色咖啡杯。小甜甜布兰妮和麦当娜更是杯不离手，影星本·阿弗莱克和詹妮弗·加纳在2005年屡屡被拍到手持星巴克咖啡杯，以至于《纽约日报》认为这对夫妇一定是和星巴克签了7位数的代言合同，才四处端着星巴克咖啡走动。（当然，双方对此都予以否认。）还有些网站则在追踪这些影星的咖啡口味，从中可以看出他们各自的脾气秉性：凯蒂·霍姆斯喜欢一半低咖一半普通的加大榛果拿铁，伊利亚·伍德青睐四份浓缩咖啡加冰，胡克·霍根最爱超大焦糖星冰乐。

这些名人对星巴克如此狂热的结果就是每年为星巴克免费做价值数百万美元的广告，星巴克对此也从来都是照单全收。到1991年年末，舒尔茨已经将咖啡店的数量增至115家。意式浓缩咖啡的热潮已经逐渐进入主流文化。在大多数人来看，似乎这不过是几分钟热度的时尚罢了。在某种程度上，意式浓缩咖啡也许就像是果汁吧一般，一时间这种概念令人狂热，各种宏伟计划纷纷出炉，后来也就逐渐悄无声息。

但是人们不会对果汁欲罢不能，对此现象有细致观察的人们从若干线索中发现，咖啡店完全不是风靡一时的短暂潮流，而是正在兴起

的美国社会习俗。星巴克在尽可能地四处开店，但几乎没有一家亏本。顾客们也并非因一时兴起才会光顾于此，而是每天必到，有时还是一日多次光顾。正如舒尔茨在温哥华的所作所为一样，他甚至要在一条街的两侧各开一家门店，而两家店都是座无虚席。看似咖啡并非什么时尚产物，因为大多美国人都会习惯性地以此为饮料。也许这一现象将经久不衰。

当星巴克在1992年6月26日上市时，很多人都认为这是小众企业发出的一个有趣信号。三个月后，星巴克在纳斯达克的股价飙升一倍，每股达到33美元，从此人们不再只是在一旁嘲笑，而是开始纷纷买入。在上市前一天的傍晚，舒尔茨找来奥尔森、比哈尔，还有另外几个人来到他的办公室，这些人都负责烘焙工厂的相关事宜。舒尔茨先是录制了一段贺词，第二天一早每个员工都会收到这段视频，接下来他在椅子上得意地笑了一阵子，才对几位同事这样说道："准备好迎接生命的美好时光吧，因为谜底即将揭晓。"

伟大的美人鱼已经降临。

奇妙的第三空间

近些年来，美国对食品潮流都表现得相当刻薄。起初，人们都是热情高涨，举国上下都对某种新食品表示出浓厚兴趣，无论是KK（美国一家大型甜甜圈连锁店）美国甜甜圈，还是酸奶冰激凌，或是薄饼面包以及低碳水化合物硬面包。但是所有这些最终无一不是以悲剧收场，就仿佛是铁石心肠的登徒子"始乱终弃"，突然间就放弃了"新欢"，又回归到"旧好"身边，俨然就像迷途知返的丈夫最后都要回到糟糠之妻的身边。

那么精品咖啡会不会也重蹈覆辙呢？毕竟，这种咖啡现象也都具有那些转瞬即逝的时尚潮流的标志性特点：被视作时尚之选，以惊人的速度离奇走红，但没有谁真正“需要”这一产品。的确，人们需要咖啡（至少是咖啡因）才能熬过每一天，但是没必要一定花费4美元去买热牛奶配浓缩咖啡。可咖啡店的确提供了一种东西，这是酸奶冰激凌店无法与之相比的，这也为美国社会的一个突出问题找到了解决方案。在忙碌的战后文化中，人们整日都四处奔走、力求便利，麦当劳为人们提供了快捷方便、价格便宜的食物选择，而咖啡店则为处于纷乱而饱受折磨的美国人提供了一处消遣和提神的场所。有了这样的特点，加之其主要产品咖啡本身就容易令人上瘾，充满诱惑，这就促使星巴克成为新的社会文化习俗：我们来到星巴克，是因为我们无处可去。

再来认真观察20世纪90年代的美国社会现状。首先我们注意到，此时的美国更为富足，生产力更强，这在以往从未有过。当7 500万婴儿潮一代正值盛年时，大家的收入水平也在激增。美国政府的数据显示，1980~1999年，以1999年的美元购买能力衡量美国的人均收入从15 744美元猛增至21 239美元，在短短20年间就实现了35%的增长。随着收入的增加，沃尔玛和塔吉特这样的大型折扣超市又将生活成本不断降低，于是就开启了可支配收入时代，也就是说几百万原本习惯节衣缩食的美国人，突然间可以购买非必需品了。

大家都应该为此兴奋不已，对吗? 其实不然，社会学研究人员发现，财富的增加并未使得人均幸福感有所提升；相反，有报道显示，美国人所经受的压力等级越发提高，这可完全是始料未及。1970年，瑞典经济学家斯戴芬·林德预言，财富水平的不断增加只会使人们获得成功的社会压力也不断提高，结果就会形成他所说的“被蹂躏的闲适阶级”。另外似非而是的一点是，节省人力的技术创新的结果，却是使我们的工作更超负荷，而不是更轻松。工作成为全民性的癖好，而在美国，这一程度则胜过全球任何其他国家。平均而言，美国人每月工作

160小时的情况要比35年前大大增加，结果是我们的睡眠时间严重缩水，比一个世纪前的美国人减少了20%。

于是我们从华丽的饰品中寻求舒缓压力的慰藉，将多余的金钱花费在一些所谓的“平价奢侈品”上。各类广告也在鼓励我们“沉溺”于那些自我放纵的产品当中，诸如巧克力和润肤露，借以舒缓日常的压力。在《越卖越贵：美国人的新奢华》（*Trading Up: The New American Luxury*）一书中，作者迈克尔·西尔弗斯坦和尼尔·菲斯克表示，顶级的利益消费者如今正在寻找能带来满足感的商品，他们需要那种受到呵护的感觉，让他们意识到自己耗尽全力的工作还是可以带来一些有意义的回报的。与西尔弗斯坦和菲斯克交谈过的很多人都表示，拥有价格不菲的奢侈品能让他们对生活更具成就感和满足感。由此针对中产阶级的奢侈品行业应运而生，事无巨细，尽呵护体贴之能事，但实际上，产品越是基础，则越是上乘。比如，23美元一瓶的美宝洗手液，或是11美元一棵的有机芝麻菜。

那么打扮得花枝招展的星巴克咖啡标价4.25美元一杯又会如何？如今我们已经完全理解定制式咖啡作为20世纪90年代后出现的新产品的魅力所在。收入丰厚而精疲力竭的打工一族希望能体验到那种受到宠爱的感觉，同时还能让自己再度充电、精神为之一振，那么一杯温热的定制意式浓缩咖啡饮品则是不二之选。这个忙忙碌碌而超级繁荣的社会在寻找情感慰藉时，精品咖啡的兴起似乎是命中注定。长期以来，人们与这款饮品在情感上都有着纽带相连。戴夫·奥尔森一直都是星巴克的咖啡专家，在他看来：“重要的是要记住，咖啡是件非常个人的事情。很多时候，它既可以提神醒脑，又可舒缓压力；可以一人独酌，也可与众人共享。所有这些特点都在咖啡中实现了矛盾的统一。”舒尔茨很早就把握住自己产品中的这种情感力量，在媒体采访中，他不厌其烦地提及“咖啡的浪漫格调”。1999年，他这样对《品牌周刊》的记者讲道：“我们每天都是以那么几件事开始新的一天，包括

刷牙等，只是这些都毫无浪漫的情调可言。但咖啡却能带来一种浪漫和舒心的味道……即便是整天手捧咖啡，都会令人倍感惬意。”

精品咖啡是时代的理想产物，但是咖啡店的兴起却让精品咖啡能得到更进一步的发展。当举国上下，人们各个都神经紧绷、压力巨大时，大家需要在情感上获得满足。我们长久以来一直忍受着一种社会顽疾之苦，那就是与他人逐渐加深的疏离感。哈佛大学政治学教授罗伯特·帕特南在他的著作《独自打保龄》（*Bowling Alone*）中指出，美国近几十年来，公民参与度已经日渐下滑。帕特南认为这其中科技发展难逃其责。他认为，与外出参与社区活动相比，人们更愿意宅在家中，守着电视屏幕度日。随着个人电脑在工作中的普及，很多人在上班时也是一连几个小时紧盯着一块发光的电脑屏幕。如此的科技进步自然吞噬了很多人日常社交的可能性，而我们在居住地的选择方面也进一步助长了这一势头。如果你住在新近开发的城市郊区，邻居之间鲜有来往，就连出去走走的想法都令人觉得滑稽可笑，那么你的归属感势必会大打折扣。

即便我们真想让现状有所改观，那么又该往何处去呢？在很多城市当中，唯一可以称为社区聚集地的场所就是酒吧了，而这里大多环境喧嚣、烟雾缭绕、污秽不堪，根本不适宜交谈。除此之外，在新的社会体制下，只有有利于提高生产力的产品才会受到追捧，而酒水和烟草则日益被视作毁掉健康的元凶。《纽约时报》专栏作家戴维·布鲁克斯在其著作《天堂里的布波族》（*Bobos in Paradise*）中指出：“现在吸烟这种恶习被人们视作比十诫中至少半数以上都要恶劣；当今社会，咖啡日渐成为人们喜爱的饮品，因为它可以提神醒脑；而开怀畅饮酒精类饮品因其会导致人们意识模糊，已经逐渐淡出大家的生活。”

咖啡店为这些社会问题提供了解决之道——它为人们提供了消遣的地方。这里环境舒适，适合作为社区联系的纽带，又没有酒精和二手烟之害，咖啡店可以让人们的疏离感得以缓解，这里所提供的咖啡

产品也适合大家天天光顾，这里就是英国小酒馆的美国版本。当然，这里并无压力，需要人们彼此交往（正如奥地利作家阿尔弗雷德·波尔格曾如此妙语点评，咖啡店“就是这样一种去处，人们需要独处，还希望四周能有人陪”），你身处人群之中可以享受一种松弛感。只要花上几美元就可以买到一杯饮品，接下来可以在座椅上舒展筋骨，整整消磨4个小时，或是安静地读一本书。除了咖啡店，没有任何地方能实现这一点。除了咖啡店，还有多少商家能为寂寞的通勤一族提供一处临时的办公场所，而这类人在20世纪90年代增加了4倍之多。吉姆·罗蒙斯克是著名的传媒业新闻博客的站长（这一博客的另一名称鲜为人知——“星巴克闲话”），他每天都在芝加哥地区的四五家星巴克店里工作。他说：“我要上一杯咖啡，就可以在一家星巴克店里坐上5个小时，而没有人会暗示我需要离开，也没人来找我的麻烦。”因为对星巴克环境的了解，罗蒙斯克还知道部分星巴克常客把这里当作社会联系的组成部分。“我觉得有些客人都把这里的咖啡师当作自己的朋友了。”他这样说道。

体现咖啡店重要社会功能的一句完美标语正在默默等候独具慧眼的人去发现。当星巴克的营销高手哈里·罗伯茨正为体现星巴克的公众吸引力苦思冥想，遣词造句而不可得时，他把这一烦心事告知了妻子。于是他的妻子很快就去书店寻找思路线索，结果与答案不期而遇：美国都市社会学教授雷·奥登伯格所著的《绝好的地方》（*The Great Good Place*）。在书中，他提到，美国需要的是中立、安全的公共聚集场所，而这已经逐渐淡出人们的视线。他将这一聚集地称作是“第三空间”，而家庭和工作场所分别是第一空间和第二空间。他的文字极具先见之明，他甚至认为这些第三空间应该以饮品为中心，诸如茶馆和酒馆之类。估计按照舒尔茨的话来说，这事情好到让人不敢相信。于是，星巴克就有了博爱的战斗口号：这不是一家简单的咖啡企业，而是通过咖啡这种社会黏结剂，为人们提供聚会场所的第三空间。谁还会对此表示异议呢?

雷·奥登伯格就此持保留意见，此时他已退休。对于星巴克重提他的第三空间的概念，以此吸引人们的关注，他表示感谢，但他还是对企业启用自己的概念表示不满。他这样对我说：“他们事先并没有征求我的意见，我觉得这有些不妥。”[注]奥登伯格所提的第三空间的理念实际上是指拥有父母相伴的更为安静的场所，并不像星巴克那般熙来攘往、流动性强。但是星巴克相对于市郊生活的离群索居所体现出的进步性，他还是非常赏识。当我问及是什么使他萌生了第三空间这一想法时，他这样答道：“我在一个小区购置了一栋宅子，天啊，实在是让人受不了。那里的人们彼此都不相往来！我是说，就仿佛在市郊构建社区是非法活动一般。”直到最近，当代理星巴克广告事务的一家公司咨询奥登伯格，是否愿意让公司使用这一概念时，他还是表示了拒绝。

尽管奥登伯格表示反对，星巴克还是将第三空间的理念传播到了整个美国，从此整个企业和国家都呈现一幅不一样的图景。霍华德·比哈尔这样讲道：“当提出第三空间的概念时，节奏就与以前完全不同了。”

超酷星冰乐

20世纪90年代中期，咖啡店对主流文化造成了强有力的冲击，人们甚至会以为整个美国刚刚结束了长久以来对软座椅和大松糕的严重供应不足。定制咖啡不再是什么时髦饮品，有了第三空间的理念作为指南，星巴克已经将咖啡打造成一种生活方式。

和许多时尚之选一样，首批将生活与咖啡店紧密相连的人们就是那些时尚的都市年轻人。在这里追寻浪漫胜算极大，若想心猿意马地炫耀自己手中被翻得很旧的大部头《尤利西斯》，以显示自己与众不同的精致口味，这里都是绝佳的场所。如果你精巧地构思安排，成功

引得某个俊俏的陌生人的关注，那么咖啡店又可以成为首次约会的理想地点，这里轻松惬意，而且花费要比在标准的餐厅外加电影院要便宜很多。如果事态发展并不如意，那么在等账单时，也不必惊得去按紧急求救开关。在发源地西雅图，咖啡店的热潮还得益于另一种文化现象的推动——油渍摇滚。涅槃乐队、珍珠酱乐队、声音花园乐队永远不会离谱到在台上用吉他砸碎一台咖啡机，但是油渍摇滚和咖啡店之间的渊源由来已久，最著名的就是1992年的实验派影片《单身贵族》。影片中西雅图的潮人主角在油渍摇滚音乐会以及咖啡店的机智对答之间游刃有余。如果有孩子参与其中，那么娱乐业定会紧随其后。当时最具象征意义的咖啡店就是一个虚拟场所：厌食症咖啡屋，美国全国广播公司的情景喜剧《弗雷泽医生》曾提到这个场景。剧集中神经质的精神病医师在20世纪80年代是个传统酒吧的常客，那里人人都认识彼此，这听上去不错，但当他于1993年独自来到西雅图之后，就改为对咖啡店情有独钟了。这也是文化氛围的改变，人们离开酒吧，走入咖啡店。接着更多蹩脚的范例紧随其后：中央公园咖啡馆作为曼哈顿一家星巴克式的咖啡屋，成为电视情境喜剧《老友记》中的6个伙伴的根据地。与装腔作势且无精打采的弗雷泽医生不同（他总是习惯在喝卡布奇诺的时候还翘着小指），《老友记》中引人注目的明星阵容得到大家的竞相模仿，不仅众多女子希望效仿瑞秋的发型，还有数以百万计的普通美国人也迫切想到咖啡店无所事事地发呆。于是一批咖啡店接连涌现出来，且完全照搬《老友记》中的场景设计，从橙色的天鹅绒长座到夸张的大马克杯分毫不差。不久之后，人人都想尝试浓缩咖啡，也不管周围环境是否搭调。就连成人杂志《好色客》也在西好莱坞的成人用品超市里添加了咖啡吧，这样顾客在仔细查看商品时，也可以品尝拿铁的味道。

所有的咖啡店都得益于全美国对咖啡因饮料生活方式的关注，但是只有星巴克具备资金和实力将门店开遍美国各地。从1992年到1995年几年间，星巴克大举挺进波士顿、纽约、华盛顿特区、丹佛、圣迭戈、明尼阿波利斯、达拉斯、亚特兰大、拉斯韦加斯、辛辛那提以及

费城，但这还不够。（当曼哈顿的首家星巴克店开张时，吸引了大量顾客前来，以至于公司不得不专门安排人员在门口维持秩序。）1990年，舒尔茨将奥林·史密斯纳入麾下，这位哈佛商学院科班出身的财务专家有着成熟政治家的风范，希望他能出手帮助理顺混乱的局面。这一决定相当明智。史密斯出任公司总裁，舒尔茨则作为总揽全局的CEO，比哈尔发挥他零售方面的过人天赋——这个管理层三人小组被员工们戏称为H_2O，分别代表霍华德（Howard）、霍华德（Howard）和奥林（Orin）。从此以后，星巴克首次出现了井井有条、稳步赢利的局面。一位昔日的公司高管这样向我解释三个人的作用："霍华德·舒尔茨具有战略眼光，他大刀阔斧，容不得任何障碍阻挡比哈尔前行的道路，而奥林就是中流砥柱。"1993年7月，在舒尔茨40岁生日的那个月，他首次登上了《财富》杂志的封面。

西雅图贝斯特咖啡、戴奇咖啡这类竞争对手在管理能力和资金实力方面当然无法与星巴克媲美，但是除此之外，星巴克的军械库中还有一件独门武器，以确保其独步天下无人能敌，这就是备受青睐的星冰乐。长期任职咖啡师的苏珊·福斯特这样告诉我："星巴克发展得太过迅猛，规模太过庞大。1995年是一个转折点，星巴克彻底改变了局面。"

尽管星巴克取得爆炸式的成功，但是从舒尔茨1987年买下公司之后，就再未增添过任何新品。[注]如果一切依照舒尔茨的想法来发展，当然就永远不会有如此巨大的成功，这位老板还依旧坚信星巴克是在将真正的意大利浓缩咖啡吧体验搬到美国，每当有人提出要对饮品进行改动，哪怕仅仅是些微修改，他都会大发雷霆。霍华德·比哈尔提议星巴克应该满足顾客的需求，提供脱脂牛奶，这一选择如今看来再明显不过，可是舒尔茨当时却大动肝火，以至于比哈尔以为自己会因此丢掉工作。（舒尔茨和公司另外一些极端保守派就此问题进行了长达1天半的针锋相对的密集讨论，终于还是向脱脂牛奶做出了让步。）当哈里·罗伯茨建议在星巴克饮品中加些糖浆时，舒尔茨将他带到了满是

火药味的全体员工大会上，在员工裁决团面前，罗伯茨不得不面对各种犀利的质问，来捍卫自己的想法。创新精神绝不意味着可以毫无顾忌，畅所欲言。

因此，可以设想，当舒尔茨听到有人提议公司引入一种混合冷饮会做何反应，要知道这东西需要配备闹哄哄的搅拌机，而且与意大利审美完全不搭，还有什么比奶昔和意大利风格相去更远的吗？据比哈尔回忆："我记得舒尔茨这么和我讲，这东西永远都不可以进我们的店，所以我们只能背着他偷偷行事。"但对于这里提到的"我们"具体包括哪些人，有不少争论。至少有五六个人告诉我，是他们"发明了星冰乐"。很多人都言之凿凿，不过最后所有的证据都指向了圣莫尼卡。

当时，南加州的星巴克店下午时分都顾客寥寥，而在上午天气较为凉爽的时候，这里却人满为患。当加州的温度开始飙升，很少会有人再对热乎乎的咖啡感兴趣。在20世纪90年代初期，很多星巴克团队都在努力配置用粉末调成的格兰尼它冰糕，这是一种用牛奶、糖、咖啡制成的雪泥，但是不出所料，舒尔茨对这种黏糊糊的味道异常反感。1994年5月，这项任务落到了安妮·尤因和格雷格·罗杰斯肩上，他们是星巴克在圣莫尼卡的第三漫步街门店的两位经理。两人之前都曾就职于一家名叫汉弗莱优格的软饮吧，所以深知混合饮料的精细门道。罗杰斯开始不断进行各种尝试，没多久他就调配出一款自以为不错的饮料。据罗杰斯和我讲："各种配料都是等份——普通砂糖、意式浓缩咖啡、冰、香草粉、做摩卡咖啡用到的巧克力粉，基本所有配料正好在我们的库房中都有现成的，我都不必特地外出去另行购买。"

比哈尔一尝到新饮品，就坚持进行试销，尽管公司的一些老派人物还是认为这东西根本不行。据罗杰斯回忆："可是当他们看到我们的销售业绩后，就马上改了腔调。在那一年夏末，星冰乐占到整体销售额的30%。"星巴克将这款配方又进行改进，并给它起了一个专属名称——星冰乐。当年早些时候，星巴克买下了乔治·豪厄尔的咖啡关系店

铺，这个名字就是来自这里。1995年，当星巴克这款新品在全美亮相时，迅速引发轰动。和百事联合推出的瓶装星冰乐的销量高出预期的10倍以上，百事不得已只能收回产品，直到产能满足需求之后才重新推出。如今，仅星冰乐一种产品每年就可以创造10亿美元以上的产出。

为奖励他们对星巴克所做出的贡献，罗杰斯和尤因及其区域经理迪娜·坎皮恩每人获得了5 000美元的奖励，以及一尊号称是“总统奖”的玻璃雕像，之后在罗杰斯的抱怨下，又补发了一块劳力士手表。（舒尔茨在他的著作中曾对这三人有过这样的描写：“如果有人问及，星巴克是否大公司做派十足，有官僚气息，他们一定会笑出声来。”）罗杰斯在圣莫尼卡继续担任经理一职，不久就选择了离开，他为自己居然未获提升而感到愤愤不平。当时有顾客称，他们曾看见一位员工穿着一件T恤衫，上书“我发明了星冰乐，可是仅仅得到了一件破T恤”。他最终为自己的愤怒做了妥协，但还是无法接受悲惨的现实，甚至无法在鸡尾酒会上饮用自己发明的饮品。据他讲：“大约在星冰乐进入杂货店一年后，有一次我在一个姑娘旁边排队等着结账。她问我：‘你有没有喝过这东西，味道好极了。’于是我回答：‘其实，这东西是我发明的。’然后她用那种看乡巴佬的眼神瞅着我，转身离开了。从那以后，我尽量不向别人提起这一话题。”

随着星冰乐的发明，星巴克完成了从无足轻重的拿铁小店到咖啡饮品大腕的成功转型。在饮品方面，星巴克有了不止一种大获成功的产品，即便是那些永远不会接受苦味意式浓缩咖啡饮品的顾客，也被拉拢过来。咖啡馆原本仅仅是人们大谈自己政治和艺术观点的地方，但是由于公司活泼可爱的员工、主流时尚的魅力，以及咖啡风味的奶昔的出现，这里日渐成为母亲和公司职员的避风港。无论星巴克开到哪里，都会有各色人等蜂拥而至。

没人能对咖啡店的魅力无动于衷。受到星冰乐（我们可以称其为入门级饮品）的诱惑，十几岁的女孩子将手捧咖啡作为某种成熟的标志，有着那种名人所赋予的有型表现，而香草拿铁也会成为她们的必然之选。咖啡还可以成为时尚装备，一位十几岁的小姑娘告诉《西雅图日报》："手捧一杯咖啡，可以使得形象更完美，一条紧身裤、一双人字拖，再搭配一杯咖啡，而且还要有硬纸套的那种，这就是绝对时尚的装扮。"福音派基督徒也完全接受咖啡。有些大教堂甚至在座位旁安装咖啡杯托。以莫妮可·威利特为例，这位顾客一有机会就会强迫家人开车驶向星巴克，她这样对《华盛顿邮报》讲："我们见到星巴克就得停下来……当然，价格是有点儿小贵，但我们是基督徒，又没有别的什么恶习，也就是喜欢咖啡了。"（在犹他州，即摩门大教堂的所在地，是禁止饮用咖啡因类饮品的。据报道，有一些独立的咖啡店会将咖啡饮品装在不透明的七喜饮料杯里，以便他们的罪行不被他人所知。）

在1995年年底，星巴克已有近700家咖啡店，咖啡店也成为被广泛认可的事物，就连在汽车站都可以买到卡布奇诺，我们已经完全没有退路可走。自从舒尔茨开创天天咖啡店这10年来，精品咖啡获得了长足的发展，原来只是起源于大众市场咖啡贸易，现在年盈利已达25亿美元。对咖啡如痴如狂的美国人甚至会去买咖啡因口红唇彩、咖啡因香皂醒神沐浴皂、含咖啡因的连裤袜这类产品。（据说咖啡因加速皮肤细胞运动，可以消除臀部脂肪。）每四年精品咖啡行业的规模就会翻一番，而星巴克却只需要两年就能实现规模翻番。美国人对咖啡的认可令舒尔茨越战越勇。他对《西雅图日报》说："只要我看到美国某处的风景，我们就有机会改变当地人的生活方式。"在舒尔茨惊闻被百事公司CEO邀请，说是要带他乘坐私人飞机四处兜风之前，他已经陪同比尔·克林顿总统公开露面了。

但是即便美国对星巴克咖啡以及第三空间的概念反应热烈，公司还是存在着严重的内部问题：舒尔茨希望自己的企业能以每年开设成

千上万家新店的速度继续扩张，而不是仅仅满足于几百家的规模，而设计、建造每家新店的开支几乎入不敷出。新的竞争对手层出不穷。与此同时，舒尔茨本人在微观管理方面也几近极限，他仍然亲自过问每个决策，亲自出席几乎每家新店的开业仪式。他对自己的一名同事坦言："这事儿没法继续，这会要了我的命，我都没办法做个称职的父亲。"星巴克需要的是建立一个系统，每周不费吹灰之力就可以开上几十家新店，并且可以让顾客永远忠实于它的饮品配方，令人欢喜的为咖啡而狂的情结以及反快餐文化理念必须得以持续。因此，必须将星巴克变成一台可以自动运转的机器。

---

1. 这并非戏言，咖啡因确实对青蛙有毒性。
2. 《将心注入》已由中信出版社于2011年出版。
3. 对于那些喜欢寻根溯源的人来说，皮特的店才是真正的星巴克，而起初效仿皮特店的"天天"，则成为后来的星巴克。
4. 根据记录，这样的要求是指不含咖啡因的咖啡，再加一份不含咖啡因的意式浓缩咖啡和普通的意式浓缩咖啡。
5. 这里需要指明的是，如今，美国人均咖啡店占有量最高的城市并不是西雅图，而是阿拉斯加的安克雷奇。
6. 雪上加霜的是，后来舒尔茨将第三空间的理念归功于自己。在2006年时，他对美国全国广播公司财经频道（CNBC）的《美国制造》节目讲，"我根据运作星巴克十几年的经验，打造出它是位于家庭和工作之外的第三空间这一理念"。
7. 公司曾推出过一些新品。根据《西雅图周报》1989年的报道，因为几条不幸的猫咪食用过量的从星巴克购买的猫薄荷，发生痉挛从高层窗户坠落，公司决定放弃使用部分调味料。

第3章
星巴克，一切皆非偶然

1999年春，华盛顿特区国家动物园管理员注意到园中最重要的住客大熊猫兴兴对它每日的必备食物竹子和米粥不再感兴趣。这是1972年毛泽东为纪念理查德·尼克松总统访华送来的礼物，如今这位28岁高龄的兴兴已经步入老年，它身患关节炎，整日昏昏欲睡，毫无胃口。焦急万分的管理员只能喂它些消炎药，好让它舒服一些，但是兴兴就连药片都懒得下咽。多年来，大家为了哄熊猫吃药，都是把药片藏到美味的红薯里，让它顺势吞下，可是现在兴兴却连红薯都不瞅一眼。动物园的兽医非常清楚若是强行给兴兴的喉咙里灌药会意味着什么（尽管熊猫看上去像个可爱的泰迪熊，但它毕竟还是熊），所以大家还是想方设法用不同的食物来夹带药片，希望能有什么再度激起它的食欲。

那年6月的一天，有位自称是“星巴克瘾君子”的名叫布伦达·摩根的管理员，在靠近兴兴的笼子附近吃早点——咖啡加蓝莓松糕，结果熊猫突然间闻到了飘来的香味，表现出不同寻常的兴奋。当兴兴乐不可支地接过摩根递来的一块松糕时，管理员也乐开了怀。现在他们可以把熊猫的药片藏到蓝莓松糕里，让它一同吃下去了，那它的身体就会很快好起来。但是大家很快就发现这个办法完全行不通：兴兴对其他松糕都完全无视，无论是商店里买来的还是冷冻的都毫无效果，必须得是星巴克的蓝莓松糕才行！

换言之，兴兴才是星巴克最理想的顾客。对它而言，其他牌子的松糕根本不值得一提。星巴克一直都在努力将这种情结深深植入顾客的脑海当中。毕竟，星巴克所经营的并非什么复杂的微型芯片等专利

产品，其两大主打产品咖啡和牛奶其实在哪里都可以买到。当你的核心产品非常基础且易于复制时（而且售价还相当不低），就需要让大家有理由相信，其他竞争者根本就不值一提。要想称霸全球，就必须创造出数以百万计的兴兴式的顾客才行。

星巴克在这方面还真有独门利器。它的确有能力吸引顾客，使其成为星巴克品牌的忠实拥趸，并挣得他们口袋中的每一分钱，这在零售界简直是无与伦比。星巴克的顾客平均每个月要光顾这里18次之多，凭借这一数据，霍华德·舒尔茨号称自己企业的光顾频率在世界上堪称首位。星巴克在赢得顾客芳心和他们口袋中的金钱方面表现如何呢？以泰利咖啡（Tully’s Coffee）为例，这是一家中等规模的咖啡连锁企业，他们制定的方针策略就是：选址要尽可能地靠近星巴克，主要针对星巴克咖啡店容不下的顾客，同时也从星巴克的房产生财利器方面借得好处（在下一章中会对此有详细介绍）。“理论上来说，星巴克房产部门的员工要比我们全体员工都多。”泰利咖啡的负责人汤姆·奥基夫这样解释道。实际上，泰利咖啡和星巴克完全就是针尖对麦芒。泰利咖啡所提供的饮品和它强大的对手或多或少是如出一辙，门店风格也非常相似，新出炉的糕饼味道还远胜于星巴克，其中很多是在得克萨斯州和宾夕法尼亚的大型面包厂制成，然后将之速冻后运往整个北美。表面上看来，泰利咖啡与星巴克有颇多相似之处。但是平均而言，泰利咖啡年收入在40万美元左右，而星巴克却要超过100万美元。

那么星巴克为何能以如此大的优势领先于竞争对手？这应该不是价格因素所致，因为星巴克的产品定价要高于其竞争对手。广告宣传方面也不是主要原因，1987~1997年，星巴克的广告费用总计才1 000万美元，可口可乐每两天就要花上这么多。那么原因在于咖啡本身吗？据《华尔街日报》的研究显示，星巴克的滴漏式咖啡中所含的咖啡因数量超过任何其他的大品牌，从而使得人们对其更容易产生生理依赖性。但实际上，咖啡因的这点儿差距还不足以让星巴克获得如此

巨大的优势。事实上，正如许多在星巴克连锁店工作过的员工所认为的那样，星巴克的咖啡质量与其一统天下的局面并无多大关系。星巴克的前市场总监斯科特·柏德贝利后来在20世纪90年代还领导过耐克的“想做就做”的广告宣传策划方案，在他看来，“老实说，完全可以训练一只猴子来做双份浓缩咖啡，这没什么难度，咖啡不是问题的关键”。

如果广告、定价，甚至吸引了如此之多顾客的产品都不是主要因素，那么问题的关键又在哪里呢？星巴克对消费者所产生的磁石般的吸引力，背后的秘密在于它对自己形象的把控方面投入了巨大的精力。在星巴克，一切皆非偶然。在这里，顾客所接触的所有内容，从受到密切控制的门店环境，再到白色纸杯，所有这些都是经过缜密思考和心理研究的产物。正如我们所知，咖啡店本身就是经过缜密考量的产物，再经过霍华德·舒尔茨和他手下的大量设计师的提炼和营造，才有了这副模样。在各式广告大同小异的时代里，星巴克选择了一种独辟蹊径的市场营销方式：它为自己代言。所有的门店都成为星巴克的广告牌，它的纸杯和纸袋也是移动的品牌标志，而且公司还确保人们在为自己做宣传时乐此不疲。消费者来到这里，不再是仅仅为了要一杯咖啡，现在他们所追求的是“星巴克体验”。

星巴克在创造以品牌为中心的全新咖啡店生活方式方面表现出色，堪称业界的典范，也成为众人竞相效仿的对象。所有企业都想和星巴克攀上关系，标榜自己是“星巴克的火腿供应商”，或是“星巴克的燃料喷嘴制造者”等。航格连锁洗衣店的CEO柯克·金塞尔这样对《全美企业杂志》说：“星巴克将咖啡从商品变为一种体验，我们则将干洗从顾客的繁重家务变为一种体验。”随着企业推出大量的星巴克式策略，顾客当真可以对熨烫衬衫这类事情乐在其中吗？这就不得而知了。文化评论家弗吉尼亚·波斯特莱尔在她的著作《风格的实质》中这样解释：“星巴克在很多方面的审美重写了美国商界的规则。从色彩到材质，再到音乐和咖啡的浓香，所有搭配都别具匠心，星巴克……已

然步入了审美时代，麦当劳代表的是为大家提供便捷的时代，福特则代表大生产的时代，星巴克试金石一般的成功故事，及其在美学方面所做的势在必行的选择，则在是非良莠方面做出了表率。酒店业、购物中心、图书馆，就连教堂都在纷纷效仿星巴克的做法。”

但是若想照搬星巴克在品牌和设计方面的举措却绝非易事。不是说创造出一个新时代的形象，在店里塞满舒适的家具，再把商品售价提高三倍，就可以坐等收钱了。在星巴克看不到的内容，其重要性要远远高出你看得到的内容。与星巴克共事多年的商业顾问埃里克·福莱姆霍尔茨告诉我：“他们所做的所有工作，连竞争对手都根本无法看到，就像是隐形轰炸机，如果都难得一见，那么还谈何应对之策呢？”

第一阶段：星巴克体验

在11月细雨蒙蒙的一个早晨，我和杰尔姆·康伦相约在俄勒冈州波特兰的一家星巴克店喝咖啡。在这座城里，这样的店共有200多家。康伦表情严肃，一副若有所思的模样，从外表看，谁都看不出他是位研究购买咖啡这种社交活动中细微心理差别的权威人士。我初次见到他时，两人握手之际，只见他身着一件深色腰带式大衣，脸上的表情似乎表明他头脑中的想法为常人所无法洞察。他告诉我：“在当今世界，没有谁能比我更了解有关咖啡在社交中发挥的作用。”

现如今，康伦已经年近半百，他的工作就是深入研究消费者的大脑活动，揭示人们的购买喜好，以及在购买产品时的真实感受。20世纪八九十年代，在耐克飞速发展的期间，他独自一人负责耐克市场研究部的工作，负责让市场营销人员和设计师能够时刻把握消费者对公司的态度。例如，在20世纪90年代初期，青少年将耐克视作风格柔和、循规蹈矩的企业，康伦就立刻提出警告，促使公司推出风格前卫、颇具争议的广告宣传攻势，并由篮球明星查尔斯·巴克利领衔，宣

称“我才不是道德楷模”。1996年，康伦离开了耐克，再度投到他昔日老板斯科特·柏德贝利的门下。在星巴克，他是“消费者内在需求”的首位负责人，他的职责就是找寻人们在咖啡店到底需要什么。

在这个方面，星巴克迫切需要得到帮助。尽管企业已经名声在外，人们对意式浓缩咖啡的热情也日益高涨，但是一个严重问题的存在甚至危及企业的未来，这就是企业对客户的真实需求缺乏了解和认知。在20世纪90年代中期，星巴克有着强大的产品阵容，服务水平的口碑也颇具优势，但公司还是在竭尽全力维持自身的形象，具体而言就是不断调整自己，以吸引目标顾客群体——年龄段在18~45岁的高收入城市居民。公司希望自己能够成为一处理想的避风港、出类拔萃的“第三空间”，但是各家门店都不鼓励人们在这里逗留过久。在当时，效率才是追求的目标，而绝非安逸惬意。咖啡店的墙面用的都是意大利国旗上的明亮色彩，顾客只能坐在一种所谓“8分钟坐凳”上，据柏德贝利回忆：“在这样的坐凳上，根本没有地方下脚，所以双腿只能悬空，坐上8分钟左右下肢就没什么知觉了。星巴克的这种安排本意就不是为顾客的舒适着想，而完全是出于提高客流量和客容量的考虑。”

解决办法就是找到一个统一的品牌形象，以便星巴克能依此模样打造自己；剩下的便是康伦的工作，他要对消费者进行测试，为这一形象的树立提供具体参数。柏德贝利就此任务为康伦提出了广泛的指导意见，并美其名曰“深挖掘”战略，即四处走访，与大家充分沟通，丰富认知，以便从中发现人们希望通过咖啡可能实现怎样的互动。因此，康伦就咖啡背后的学问开始了历时9个月的多阶段深入研究。他广泛涉猎各种文献资料，从有关18世纪伦敦咖啡馆的常客的作品到对其中所体现节奏的苦思冥想都有涉及。他还着手研究有关咖啡的艺术、音乐和影视作品。柏德贝利和康伦采访了几百名咖啡客，对他们的“具体的需求状态”和“生活方式类型”进行分门别类。按照柏德贝利在其著作《全新的品牌世界》（*A New Brand World*）中更专业艰深的提

法，“我们深入探索了咖啡门类下的各种彼此矛盾的词汇，以确保我们可以和咖啡客之间建立起全方位更清晰的对话交流”。

他们立即被受访者每日必饮咖啡的强烈情感而深深打动，柏德贝利对我说：“我们将这些人锁定为相应的焦点小组，然后告知他们需要就咖啡的话题畅谈两个小时，大家都怨声载道。结果到后来，我们不得不撵他们走。关于咖啡，他们有着相当多的故事和回忆，一旦开口就滔滔不绝。”康伦让部分参与者闭上双眼，进入一种“梦幻状态”，接下来就让他们从视觉、味觉、嗅觉、听觉、触觉等方面描述自己所能想到的最美妙的咖啡体验。据康伦讲：“我们进行了十多个焦点小组的研究，他们所有人描述的都是同样的场景，就像是大家在看同一部电影一样。”

这部电影一定是女性题材，因为让强硬路线倡导者感到失望的是，受访者对咖啡本身关注甚少，相反大多谈及的都是感受和氛围。大多数消费者都不大在意咖啡的口感和酸度这些细节，只要味道不差就可以。相反，大家都渴望在咖啡店安全舒适的氛围中获得放松、温暖和享受的感觉。按照康伦的说法，“一个尽善尽美的咖啡店就应该像是公共的起居室”。人们希望获得令人梦寐以求的咖啡体验，这才是理想的受人欢迎的“咖啡时间”。之后，他们自然会乐于为此付钱。

这一消息令星巴克的领导层倍感意外。公司管理者所掌握的情况是很少有顾客愿意在店里坐下来，这其中能将这种想法表达出来的则更是少之又少，至多是向咖啡师提个只言片语。因此，当人们表示最为渴望的其实是能有个舒适惬意的社交氛围时，自然让管理者分外费解。但事实却是，对于那些想从纷繁世界中找寻清静之地的人们来说，买一杯咖啡不过就是进入咖啡店风景线的入场券罢了。正如康伦所知，常常光顾咖啡店的人们都长期占据着店里最佳的位置，这也是他们消磨时光的特权之选。这里，咖啡并不是问题的关键，位置才是。长期以来担任星巴克营销高管职位的哈里·罗伯茨表示：“消费者

完全是在为自己的体验付款，这一点他们未必会直接挑明，但是事实确实如此。”对于饱受摧残的公司职员而言，即便是来咖啡店买杯拿铁带走，与这种惬意的环境发生短暂接触也意义非凡，这种放松的感受可谓润物无声。

在后来那些年中，星巴克将这种对顾客需求的研究提到了新的高度，公司甚至聘请市场调研公司对时尚青年进行催眠，试图发现他们将星巴克戏称为“大公司咖啡”的深层原因，但是首要问题已经非常清晰，星巴克需要真正关注消费者的内心感受。不久之后，公司开始推出所谓的“星巴克体验”计划，这一提法现如今在各类新闻稿、宣传册以及相关的媒体采访中都屡见不鲜。实际上，如果你能看到星巴克员工的评论意见，你会发现他们不会用“星巴克体验”、“为顾客带来惊喜”或是什么企业使命宣言来形容，因为这些其实都大错特错。因为，一旦星巴克意识到顾客的真正所需，它就不会再偏离这一方向了。

第二阶段：激情营销

在自由派社会评论家娜奥米·克莱因看来，星巴克所追寻的是成为“可以直视你的双眼，并与你息息相通”的咖啡店，考虑到时代的迫切需求，这么说也不足为奇。被称为“万宝路星期五”的减价行动这一小小变故使得华尔街陷入一片恐慌之中，各个美国企业都在慌乱中想为自己赋予某些崇高的“目的性”。1993年4月2日，菲利普·莫里斯突然宣布，由于对手的低价竞争，公司将对每包万宝路香烟一次性降价20%，这是以往不可想象的让步。万宝路牛仔的粗糙硬汉形象是世界上最为著名的广告形象之一。40年来，他在美国的荒野中一支接着一支地吸着香烟，表情深邃，极富阳刚气概，目光凝视着远方。尽管菲利普·莫里斯在广告方面斥资几十亿美元，但消费者还是越来越多地选择便宜牌子的香烟。他们认为，香烟本身都差别不大，为什么要多花冤枉钱选择万宝路呢?

于是就有了恐慌的产生。如果就连一度强盛的万宝路都要经历这般待遇，那么可口可乐、纳贝斯克、李维斯牛仔或是其他著名品牌也都难逃如此命运了。（的确，这些公司和很多其他企业一样，股价应声而落。）惊恐万分的企业高管意识到只有唯一的道路可选：让消费者认为自己的品牌代表着某种重要的意义，购买自己的产品并非单纯的物质崇拜，而更像是一种审美的宣言，否则就只能陷入普通商品间残酷的价格之战。《纽约时报》专栏作家戴维·布鲁克斯曾这样对此进行解释："在这期间能够成功的人士都是可以将想法和情感融入产品中的人。"

说了这么多，布鲁克斯其实不过是把星巴克惊世骇俗的成功营销利器进行了包装。通过对基本主题坚定不移的重复，即星巴克等同于浪漫、休闲和享受，企业已将自己成功地与这些概念画上了等号，将造价低廉、历史悠久的一种商品变为"精致而奢华的咖啡体验"。柏德贝利认为，强大的品牌对消费者所产生的影响应该就像是巴甫洛夫的条件反射实验中铃声对狗所产生的效应：当铃声响起，即便附近并无食物，狗的唾液都会开始分泌。同理，当消费者一见到某一商标，脑海中就会立刻反映出一系列相关的愉悦体验。星巴克在这方面取得的成绩相当出色，在星巴克登上美国舞台的这10年中，精心打造的星巴克品牌已经成为一个最强有力的存在。2004年，国际咨询机构将星巴克列为世界上第四大品牌，紧随苹果、谷歌和宜家之后。

舒尔茨经常强调自己的企业能获得如此成功几乎纯属偶然，不过是与人为善的结果罢了。他在著作《将心注入》中这样写道："我们从未去刻意打造品牌，我们的目标是打造一家出色的企业，真正有代表性的企业。"但是实际上，舒尔茨在企业形象的关注上投入了巨大的精力，从一开始就事无巨细，对所有环节进行把控，从咖啡包上的字体，到公司材料中的措辞。据柏德贝利讲："所有环节都需要他签字，绝对是一个环节都不放过。没有他的确认，什么事都不能做。"在进行"深挖掘"的过程中，柏德贝利和康伦制定了一个短小精悍的关键语

——“每时每刻都得到回报”，以便星巴克对其市场工作进行筛选过滤，但是最后的决策权还是取决于一人委员会，即霍华德·舒尔茨的直觉。在市场营销方面，他无法放权于自己所雇用的人，结果使得这方面的决定长久以来在公司里就是一纸笑谈。三年内，舒尔茨换了四任市场营销副总裁，一位前任高管告诉我：“那份工作别人根本没法做，因为在市场方面没人比舒尔茨更在行，他根本就没法放手。”

舒尔茨认为自己是星巴克品牌的守卫者，因此，对于有关企业及其核心产品方面的决策，他相当谨小慎微。以一件事为例，人们从未见过星巴克饮品有任何形式的打折促销。舒尔茨希望自己的产品是富足的象征，谁见过捷豹汽车经销商会打出买一送一的宣传语呢？公司一直把自己定位在品牌提升上，所印制的广告经常要“感谢”消费者帮助星巴克向诸如海啸救济基金等提供一些人道主义服务，以此将自己和消费者心目中的正义画上等号；实际上，这是为使消费者感到自己购买一杯星巴克拿铁就是在践行国际利他主义而已。星巴克特别谨慎关注的另一方面是在影视节目中的亮相。在20世纪90年代，公司收到大量的好莱坞剧本；若要在镜头中展现塞壬女妖的形象，必须要对品牌产生积极作用才行。因此当导演大卫·芬奇带着剧本找到星巴克，希望能让《搏击俱乐部》（*Fight Club*）的主演布拉德·皮特用和球一样大小的金属地球仪砸毁一家星巴克时，这一申请被断然拒绝。但是电视剧《甜心俏佳人》（*Ally McBeal*）所提议的场景，即女主角艾丽和联袂主演深情舒缓地饮下他们当天的第一口咖啡，则获得了星巴克的大力支持。按照柏德贝利的说法：“艾丽和她的朋友基本上是在和星巴克的咖啡杯表示亲密。”

此外，在咖啡店里，舒尔茨在公司商标方面则显得毫不吝惜。哈里·罗伯茨对我讲：“这么做还是和品牌相关。每家店里我们可以放上12个公司商标，到处都是。”商标越多，则显得越发喜庆。（除非是在涉及倒闭的情况下，有几次，公司不得已要关闭店面，一旦星巴克要搬走，当晚那家店面的所有有关星巴克的标志都会被移除。）就连咖

啡杯的设计都要凸显品牌的形象，以便给消费者留下深刻印象。星巴克希望以此作为便捷式移动广告。负责设计咖啡杯和企业标志的特里·赫克勒表示："多年来，我们对咖啡杯的设计进行过多次讨论。我们现在都认为星巴克咖啡杯可能是公司有史以来最为有效的宣传媒介。当初很多人都曾有意修改杯子的设计，但是霍华德的立场非常坚定。我的意思是说每周会有高达4 000万人将之捧在手里，这可是相当多的广告牌啊。"

通过苦心经营公司的形象，舒尔茨及其市场营销人员为星巴克营造出表面上看起来相当崇高的氛围。星巴克已不再是传统概念中的咖啡店。因为按照舒尔茨的说法，它"建造在人类精神之上"。在对新员工播放的视频资料中，旁白这样说道："在星巴克，我们提供的是咖啡、茶以及希望，另加少许提神醒脑的功效。"在舒尔茨的书中，部分段落的表达更富于情感化，读上去甚至都有些咖啡的味道：

> 我的手抚过磨损的木质柜台，抓一把烘成黑色的咖啡豆，让它们轻柔地滑过手指，留下淡淡的油脂芳香。我一直提醒我自己及我周围的人，我们对于那些曾登门造访的人们是有责任的。

人们可能会感到奇怪，能写出这样的文字的他怎么还能保持不动声色。舒尔茨难道是真的希望我们相信这一点，即像他这样一个来自布鲁克林身家几十亿美元的企业家在将双手插入无人看管的盛满咖啡豆的容器中会喜悦到不能自已？也许并非如此。但是他这么做部分原因在于这一行当本身就具备情绪激昂的特性。他时常提及的"激情"就是最有效的销售武器，也许顾客希望在自己的生活中也能拥有更多这样的情绪。（正如2002年的一期《纽约时报杂志》这样颇有见地地写道："舒尔茨非常善于通过设想对方之所需并告知对方，来实现其个人目的。"）柏德贝利解释说："有关灵魂的说法其实是有些牵强，因为

并非每一份中杯脱脂拿铁都可以丰富人们的灵魂，但是我也并不认为很多人去塔克钟连锁店或是温迪快餐就是为找不自在。”

但是在舒尔茨倾向于从人类状态角度发表意见的问题上，有些人则不像柏德贝利那般宽厚仁慈。有些批评意见甚至将之称作精心策划的计划，旨在围绕企业引发伦理争论（有关内容会在本书的第二部分中进行阐述）。英国《卫报》的一名作者认为舒尔茨的公共形象是“最令人作呕的道貌岸然的伪装，借此掩盖纯属粗俗钻营的赢利主义”。杰尔姆·康伦这样认为：“这就是霍华德风范。如果说星巴克是9 000磅的庞然大物，而霍华德是个200磅的常人，偶尔会谈及一下内心感受，这种比例还是可以接受的。”偶尔，霍华德的这种个人特色会以如下方式体现出来。1996年，《洛杉矶时报》的记者坐在星巴克的营销会场，无意中听到一位高管在用意想不到的冰冷措辞讨论公司的“激情”问题：“我的主旨思想就是星巴克咖啡代表着激情和艺术，涵盖的思想就是咖啡是一种艺术形式，咖啡也是灵感的来源。我们应关注咖啡豆的艺术、意式浓缩咖啡的浪漫，以及咖啡工艺所带来的灵感。”

但是姑且不去探讨是否真诚的问题，舒尔茨的高尚言辞并不是使得星巴克卓尔不群的原因。公司在营销领域所体现的标志性创新精神在于创造出一整套产品的专属语言。在星巴克出现之前，美国人生活在一种关注物质的状态下，我们有关杯子尺寸的概念也就仅限于老套的大、中、小号三个标准。星巴克一举击碎了这一黑暗的年代，进入了一个新世界，在顾客接受商品和服务之前，咖啡店需要他们牢记各式不同的语言表述。想在星巴克点双份浓缩咖啡？那就要份多皮奥（doppio）。想要中份的拿铁配橙子糖浆？那就应该是大杯橙香蜜意拿铁（grande Valencia latte）。出人意料的是，所有这些已然融入美国词汇的用语，最初是在天天咖啡店的一次策划会议上即兴炮制出来的。但是现如今，有些用词还是会带来负面色彩。当最小的尺码被称作是中杯，难免会令人有受到愚弄的感觉。星巴克甚至还标志性地使用“venti”来表示超大杯，这在意大利语中是20的意思（即20盎司的杯

子）。㊟据咖啡咨询师布鲁斯·米列托表示："有朝一日，估计当我拿起一份意大利《共和报》时，会看到星巴克收购整个意大利语的消息，简直要疯掉了。"

当然，并非所有人都愿意为了点杯咖啡，还要使用这些拗口的拼凑出的专用术语。有些顾客还是坚持使用大、中、小号的说法，以显示个人的正直人品，但是星巴克的说法也都可以接受。试想一下：下列哪种说法会让你愿意多付钱呢？是大杯密斯朵，还是中份的咖啡加奶？前者透露着欧式的精致典雅，而后者则是令人生厌的美国式直白。但其实两种说法指的都是同一种饮品。通过使用专属的语言之后，星巴克准确地认定，一旦顾客掌握了这种特殊的表示方式，就会在其他的咖啡店中找不到归属感。如果你的正宗咖啡语言是星巴克式的，那么在皮特咖啡店或是泰利咖啡店里，也许就会感觉相当不对路。大多数情况下，顾客不会完全照搬星巴克的套路，有些甚至还自行编纂一些饮品名称，诸如"加冰超大杯肉桂脱脂摩卡"，这也完全没错。公司为了迎合这部分需要，还特地准备了22页的小册子，名为"量身打造你的饮品"，具体解释每种饮品的成分，并帮助顾客"在下单时树立信心"，甚至连草稿纸都准备妥当。

星巴克这种打造专用词汇的策略大获成功，也引来诸多商家竞相效仿。就以西雅图贝斯特咖啡店为例，若要点一份大杯咖啡，则要说"Grande Supremo"（最高统治者），此举令幽默作家戴夫·巴里怒不可遏，并发表长篇大论以示反对。他写道："你们都听好了，除非你是在与一位部落首领讲话，而对方刚把你俘虏，并威胁说要把你烧死在火刑柱上，否则永远都不要用Grande Supremo这个词。"（这还不是最糟的情形，在冷石冰激凌连锁店，三种大小的冰激凌分别叫作："喜欢它"、"爱它"和"得到它"。）但是这些后来者都无法像首开先河的星巴克那般借这种语言时尚大揽其财，因为学会星巴克的用语已经让它挣得盆满钵满。随着消费者日益倾向于通过产品消费来表达自我，掌握

特殊用语可以确保他们能够“准确”获得各自所需，即按照星巴克的“顾客学”打造的饮品以满足其特殊需求。

其实，星巴克不仅是通过饮品来适应消费者的需要，企业对门店的设计也迎合了消费者的潜意识需求。霍华德·舒尔茨可以说星巴克是“建造在人类精神之上”，但其实它是依照人类的身份来打造。

第三阶段：独特的装修风格

1994年，商业管理顾问埃里克·福莱姆霍尔茨坐在星巴克总部的高层会议现场，讨论的议题非常简明扼要：“我们如何才能做到无懈可击？”诸位高管提出各种想法，以求将企业发展成为全球最大的咖啡供应商。但是谈话很快就转到了另外一项提议上来，星巴克应该设定目标，在2000年把门店数量增至2 000家。对大多数人而言，这一想法相当滑稽可笑。当时星巴克仅有400家门店，这意味着要在5年之内将其增加4倍。还有些人则视之为挑战，若能实现则可以牢固确立星巴克在业界的霸主地位。据福莱姆霍尔茨回忆：“这就像是肯尼迪总统要在10年内将人类送上月球一样，基本上就是一项重大的宣言。”自然，舒尔茨决定要就此一搏。当“2000年实现2 000家店”的计划一经通过，很多投资人都认定，这一狂妄自大之举会把公司拖垮。据柏德贝利讲：“当我在星巴克拿下那份工作时，我接到一个机构投资者的朋友的电话，他说：‘你怎么想的啊？我们都在卖空那只股票！’他给我罗列了10条或15条理由，证明这根本行不通。人们认定在麦当劳之后，没有哪家企业可以实现如此飞速的扩张。”

从某种程度上而言，那些人并没有错：如果星巴克还是沿着1994年的老路继续前进的话，那么一定会直接走向破产。当时企业还是在一板一眼从零开始设计、建立每家新店，而且耗资巨大，一家新店的造价从几年前的20万美元飙升至平均35万美元的水平。若要在5年内建

立1 600家新店，舒尔茨就必须找到一种设计模板，以便星巴克可以经济实用地对之进行复制，同时还可以提供温暖舒适的“体验”，这是满足顾客需求的关键所在。就其本质而言，舒尔茨需要的是造价低廉的外观，但是不能给人以廉价的感受。此外，与以往“这是你的咖啡，请喝完立刻走人”的模式相反，新的设计还要遵守第三空间的理念，鼓励人们在店中多逗留一会儿。要想满足这些条件绝非易事，有不少建筑师和设计师都无功而返。

像以往一样，星巴克最后的救世主总是不期而至。赖特·马西说话带着懒洋洋的卡罗来纳腔调，绝对让人想不到他是位设计师，更与那些缤纷多样的零售环境背后的创造性思维对不上号。正如康伦所讲：“马西看上去就像是个土得掉渣儿的乡巴佬。”但是马西作为商业广告艺术家可是名声在外，我至少从三位星巴克高管那里听到，他们愿以个人名义担保从迪士尼把他请来，当时他正在为迪士尼设在大型超市中的门店构思设计。马西本人倒是对自己为星巴克独树一帜的卓越设计没有自谦，他的设计后来被机场、杂货店乃至医院都竞相效仿。他对我讲：“星巴克想节省开支，但是还不想让门店彼此重复，这属于‘大规模定制’，这活儿难度很大——以往其实还没人曾这么做过，他们给了我150万美元，我花了1年的时间才弄出来。”

当马西提到这些时，他需要应对各种情况，但是唯一不必担心的是为防止星巴克高层搞砸自己的设计，与其进行近距离交锋。（即便是需要他为此而战，他也是完全有备而来。马西在办公室里保存着一个“二战”时期的陆军钢盔和马车夫的马鞭，当人们问他为何要留着这些东西时，他会回答，“就是为了现在这种时候而准备”。）在星巴克20世纪90年代中期的扩张时期，企业开始雇用曾经的快餐业高管以帮助其应对增长势头，这些新加盟的人士对于门店外观有着许多非常传统的观点。马西不无讽刺地说：“这些老板喜欢不锈钢材质，而不是木质，他们想要安装5个收银台，实现更高的吞吐量。他们希望什么都是暗色调，这样就显不出任何灰尘。还想用泡沫聚苯乙烯做咖啡杯！这

些做快餐的领导根本就没有这方面的意识——从规矩到感觉都不对路。他们只是想让门店便于打理，保持整洁。”

因此，马西拒绝让这些人看到自己团队的工作过程。允许这种非常规的做法对企业而言极具风险。据康伦讲：“这不是简单地去猜是鸡还是猪的问题，这相当于让整个农场都依赖马西的想法。”实际上，星巴克管理层中的很多人当真觉得马西的脑子有问题。每周公司都会派一名治疗专家与他谈话，以确保此人还属正常。马西表示：“他们觉得我有问题，因为我和他们完全不同，其实我觉得是他们不正常。”对于那些不了解他直截了当的坦诚和以工作为重的原则的人们，他会以不加掩饰的刻薄待之。据布鲁克·麦柯迪回忆：“他说的话有时会让人完全没法接受。”他把大量时间都花在弥补这些不着边际的措辞所造成的损失上，“我觉得他就没有意识到为了让事态正常发展，人与人之间的相处需要变通，也就是讲讲客套话之类。但是我觉得，正因如此，他才可以有所成就”。

为了能以妥善的方式正式开始自己在星巴克的工作，马西决定要对自己的新雇主安排一次公开的嘲弄。一天，他派几个设计和开发人员到街上的家得宝家居连锁店，购买各种用于修建星巴克门店的材料，诸如开关、水龙头、地砖等等。当人们带着收据如数买回之后，他就迫不及待地指出，这些人购买这些材料的花费远远高于他自己手下人的花销。据马西回忆：“我告诉那些人，‘就你们这种做派，难怪你们找不到北’。”很快，他就将自己的手下完全隔离开来，让他们远离那种在他看来是挥霍无度的企业文化，以免受到这种腐化作风的影响。

马西在西雅图市中心以南的大型新建星巴克支持中心未经装修的楼层里，要了一处高层空间。在后来的几个月中，他和手下的设计团队就在那里过着深居简出的生活。这里几乎不对任何来访者开放，很多星巴克员工甚至都不知道这地方的存在。在这里驻扎着一支博采众

长的特殊团队，平面设计师、室内设计师、建筑师以及诗人（选择诗人没什么特别的原因，只是因为他们对“感觉”二字相当有感觉）一同从事与艺术相关的工作，希望能够实现一种特殊的极富想象力的效果，形成星巴克独有的风格。他们用碎屑和旧门板制作桌子；他们用不同的方式表现塞壬女妖的形象，如“女妖不如意的一天”；他们在墙上天马行空绘制各种图案，还写上各种意识流的话语。这最后一点成为企业最具特色的设计元素之一：荒诞不稽但不失灵感的墙绘，各种情绪旋涡、色彩、表达交织在一起，如“与……旅行/释放轻松的情绪/蒸腾着思想的马克杯/在快乐的星星下面的心灵邂逅”等[注]。

但是这几位艺术家并非凭空创造。多年来，星巴克已经在自己的格局方面做出了很多有益的提炼。例如，有些咖啡店主认为浓缩咖啡机噪声太大，很不入眼，因此就把它搬到人们的视线之外，但是星巴克却将其置于店中央的前方，这样顾客就可以看到咖啡师的奇妙表演——这里完全就是展示咖啡的小剧场。让顾客自行添加奶和糖也是全新的概念，正如点单和领取饮品是在不同的区域完成一样，这样做是为了避免拥挤。门店环境中有一部分元素是设计团队不能动的，例如神圣的白色咖啡杯。[注]如果星巴克要成为摆脱外界纷繁世界、慰藉内心的避风港，那么同样也不应将电视包括其中。（据舒尔茨讲，曾有位有线电视高管递给他一张空白支票，希望能在星巴克每天播放几小时的电视节目，但是他却将支票原样返还。）还有就是店内不得有任何味道影响最为重要的咖啡香气。美国特种咖啡协会的负责人特德·林格尔表示：“很多人都忽视了味道的重要性，我有朋友这样对我讲，当他们走进一家咖啡豆商店，他们就立刻意识到，将其建立在香气四溢的基础上是何等的成功之举。”

每个人的想法都与最终的设计方案不同，舒尔茨更青睐经典的意大利风格，那些快餐业出身的高管则希望用亮色的塑料材质打造一切，这样在一天结束的时候，就可以方便地进行冲刷清理。但是马西提交的设计稿最接近“深挖掘”调研活动所得出的结论，“星巴克体

验”这一柔和朦胧的精神从各种审美角度上看都得到了充分体现。色彩具有收敛的风格，无论是茶色还是柔和的色调均是如此。奇思妙想的味道仿佛是海浪和蒸汽一般扑面而来。柜台的弧线设计使得各种商品都可以陈列，并形成一个可以提交饮品的环形平台。屋顶上方的灯饰是手工制作的玻璃灯具，塑料材质和亮闪闪的金属都不见踪影，使用更多的是天然材料，例如暖色调的木材和石材。就连桌子的形状都暗藏玄机：桌子都选用小巧的圆形设计，显而易见，这是为独饮咖啡的顾客保持自尊，这样圆形的桌面周围就会显得并无“空位”。

这种全新的体验式设计充分考虑了顾客的各种感受，从直观（如视觉、味觉）到隐形（如触觉）方面都有所考虑，设计师还想方设法在柜子里展示咖啡豆的不同烘烤阶段。顾客可以将手伸入咖啡豆中，体验舒尔茨笔下的那种动感的喜悦。实际上，星巴克将其大部分预算都花费在“接触区域”，即从膝盖到视平线的区间，其他地方都是点到为止。（比如，天花板仅仅是喷涂为暗色而已。）嗅觉和视觉的感受也受到充分考虑，空气中弥漫着馥郁的咖啡浓香，耳边响起的是精心挑选的音乐曲目，并会根据一天不同时间的情绪变化而进行调整，以满足顾客在不同时段的具体需求。实际上，就音乐选取方面，星巴克更是颇下功夫，以至于它在某种程度上已成为音乐时尚的引领者，并于1999年收购了唱片厂牌赏乐，后来还建立了通过卫星传播的音乐电台XM，在iTunes（一款数字媒体播放应用程序）也有自己专属的内容。（当然，有很多声音是星巴克不希望打扰到店中的顾客的，这也是它将星冰乐搅拌机装上隔音罩的原因。）

但在关注底线的高管眼中，马西设计的关键优点在于其兼具成本有效性和多功能性。为与星巴克新形象所体现的朦胧神秘色彩相匹配，共推出4套色彩设计方案，以便与咖啡的悠久历史和咖啡制备工艺的4个阶段相对应。“生长”版本以朴实的绿色为主，“烘焙”版本则以火红搭配咖啡棕，“调制”版本包括流青和咖啡棕（再次出现），“芳香”版本则是轻快的淡黄配绿色。4种色彩搭配再辅以各种家具组合，

可以实现12种基本设计，这足以令高管们认为每家星巴克门店都仿佛是雪花图案一般各有千秋。一家星巴克区域经理这样表示，“人们会发现星巴克各门店都大不相同”，当顾客适应了“调制”版本之后，在他不经意间步入一家“烘焙”版本的咖啡店时，可能就会询问咖啡师，这个新奇曼妙的所在当真是星巴克吗？这就像是曲奇饼切，虽然形状各异，但其实本质并未改变。

马西的体系的不可通融性在很多方面正是其最大的价值所在，通过迫使星巴克只能从预选的几种色彩和装修方案中进行选择，它使得门店成本不会超过预设的水准。马西编辑了一套图册，包括了在门店中使用各种单独元素的图样。公司将所有组件都存储在加州和新泽西的仓库中，当有新店需要开始投入建设时就成套运往当地。对承包商而言，这就像是收到一套巨大的飞机组装模型：只需要按照要求将各部分连接拼装在一起即可。这就大大加快了整体流程，使得整个门店的建设时间从以往的24周缩短至8周，单位成本也从平均35万美元降至29万美元。若是按照2000年前再新建1 600家新店的速度计算，将整整节省9 600万美元。

但是若没有星巴克最高级别的一人委员会的认可，这些都不可能变为现实。在舒尔茨前去视察设计师的秘密工作地点之前，设计团队按照实际大小打造出各个版本的门店模型，并配备了全套的家具和咖啡设备。据马西回忆：“当霍华德来到现场时，我就像是热锅上的蚂蚁，急切地想解释清楚各种细节。结果霍华德说：‘赖特，若是还需要你在一旁解释，那么设计根本算不上成功，还是让我自己来体会好了。’”舒尔茨在实体环境中静静地走走瞧瞧了一阵子，转身说道：“立刻把这些都拆下来，运往美国的所有门店装好。”马西说：“除此之外他再无多言，他就是这么确定。”

整个公司坚定地执行了舒尔茨的指令。在1995年年初425家店的基础上，公司当年就新增了250家店，接下来第二年又增加了400家，然

后是470家，再往后是600家。在2000年之际，星巴克的门店数量并不是2 000家，而是几乎比这一数字还要多一倍，达到了3 500家。注特种咖啡专家唐纳德·萧霍表示："很显然，在当时，陡然间所有其他咖啡店都成了业余水平。当别人还在使用胶合木和老式的木板时，星巴克已经在利用专业建筑师来打造咖啡店。无论尚未解决的问题是什么，他们都非常善于掩饰。"这的确一语中的。在星巴克为消费者量身定制的形象深入人心之际，公司立刻开始着手抹去对"星巴克体验"不利的所有负面因素。

第四阶段：争分夺秒的游戏

到20世纪90年代后期，星巴克已经把所有竞争对手都远远地甩在身后，仿佛它们身处两个行业一般。泰利咖啡和高乐雅咖啡连锁店正在破产的边缘苦苦挣扎。发展势头尚可的皮特咖啡和驯鹿咖啡也在实施谨慎的扩张计划；而另外星巴克却吸引着大量客源，在美国各大城市跑马圈地，其品牌实力也日益强大。剩下要做的就是从忠实的顾客身上赚取每一分钱。"星巴克闲话"的站长吉姆·罗蒙斯克对我这样讲："在某个难得的诚实时刻，我听到一名员工这样说，'我们得想方设法把所有东西都卖给你'。星巴克的确具有难以置信的能力，可以让顾客把身上的每一分钱都掏出来。"

从各方面来说，企业在这一点上的确表现出色。在本书成书之际，星巴克已经连续14年保持同一门店的销售每年实现至少5%的增幅，这对于在美国这样一个充斥了如此之多的门店的国家而言是个相当不俗的成绩。从本质上来说，这就意味着星巴克在街对面拼命建立新店的同时，现有的店还能继续保持销售增长。（仅仅在过去4年间，星巴克的平均销售额就从79.8万美元增至100万美元。）通常，星巴克的顾客每次光顾都要花费4.05美元购买咖啡，与之相比，快餐业中平均每位顾客买上整整一套餐品才会花费4.34美元。舒尔茨常说："我们

没有什么秘密武器，大家都能做到。”但其实不然，并非所有人都可以当真做到将星巴克咖啡店变为自动生财的机器这一点。

星巴克已经注意到了推销的基本法则，诸如确保每名顾客在点单之前都会经过糕饼陈列柜，并把利润空间最高的产品置于款台的右侧（因为大多数人都习惯使用右手），大部分这样细微的调整都不会引起人们的注意。星巴克北美区前任总裁保罗·戴维斯这样说：“我们所做的一切，都刻意不为顾客所知。”戴维斯解释说，除却部分顾客有对第三空间的体验的需求，一般他们只会关注三方面的内容：整洁度、订单的准确度，以及最重要的一点——服务的快捷程度。排队问题一直以来都是公司所面对的首要投诉问题，星巴克已经搜集到有关排队的大量心理数据。根据星巴克的顾问、“零售领域的人类学家”帕科·昂德希尔的观点，通常情况下，人们可以接受的排队等候时间约为90秒。在此之后，人们对自己等候的实际时间的感受就会发生偏差，排队两分钟的人会觉得自己已经等了3分钟，以此类推。吸引顾客的注意力，并安排员工上前相迎会起到部分缓解作用，但是真实情况是，唯一的解决办法就是让他们尽快结束等候。

星巴克为解决排队等待时间长的难题，推出了一套极富创新且行之有效的办法。（这种办法相当奏效，以至于英国国家健康中心都在其门诊处直接采用了星巴克的连锁式排队系统。）咖啡关系的乔治·豪厄尔这样讲道：“星巴克在快速缩短等候时间方面的做法闻名遐迩，甚至堪称典范。”从一个细节就可以看出在制备饮品方面的流程多年演变的程度。早些年，当员工接到顾客的订单后，就会将咖啡杯在咖啡师身边摆成特定的位置，以表示不同的饮品。例如，杯子倒置，标志朝前略偏左，就代表“脱脂去咖啡因卡布奇诺”。注如今的系统则简单很多（他们改用标签笔），使得制作饮品的流程更为高效。星巴克的服务目标是从顾客步入店门到饮品到位应在3分钟内完成。（读到此处，会有些星巴克的常客反驳，称自己常去的店里从来就没有适用过这种3

分钟的规定，每天早上赶着去上班的人群几乎要把门店挤得水泄不通，但是星巴克实际上在整体上可以实现3分钟的平均水平。）

再回到星巴克总部，店铺运营专家还在致力于研究如何能进一步缩短咖啡师制备饮品的实际时间，他们将咖啡业称作“争分夺秒的游戏”。当他们发现咖啡师有时需要从冰柜里取两次冰块才能制成一份超大杯的星冰乐时，就设计了一款定量铲，从而使得准备时间缩短了14秒。不为大多数顾客所知的是，星巴克现在用的是自动意式浓缩咖啡机，只需要轻轻按下按钮即可完成研磨、夯实、注入一份浓缩咖啡的全过程，蒸汽喷嘴上装有温度感应器，会在最理想的时刻准确停止打奶泡。这样就使得手工制作饮品的概念全无，但是制作拿铁的流程却可以从以往的1分钟降至36秒。在节省下的时间里，星巴克可以挣到双倍的利润。根据《华尔街日报》的神秘顾客所提供的数据，星巴克制作拿铁的速度堪称业界第一。

有时，星巴克要从顾客那里多挣钱的策略似乎显得有些诡计多端。下面就以超大杯为例。当星巴克采用了20盎司的杯子之后，就将8盎司的小杯从菜单中删除。这一做法有效地篡改了以往的美国标准的咖啡供应尺寸，中杯可以多收25美分的费用，仅仅多加了价值2美分的产品。（这还不算那些冒充咖啡内行的人士所点的20盎司的卡布奇诺，其中只有5盎司的浓缩咖啡，剩下的成分都是牛奶。）接下来就是打着各种“快乐”旗号的促销活动，比如顾客可以参与“康加舞”队列区，这里每人都可以免费品尝一杯饮品，而星巴克深知，每免费品尝5份就会促成1笔消费。

但是在大多数情况下，在当今的星巴克，哪怕是最细微的决定都要经过难以置信的大量思考才能做出，这不禁令人发笑，每年春天公布的新夏星冰乐风味就是一例。当你读到这些文字的时候，公司的研发厨房的员工正在苦苦思索来年的流行色将是什么。他们最终选定的风味将与其所估计的最为流行的趋势相对应，毕竟，人们希望手持这

款产品时，样子要时尚靓丽才好。（例如，星巴克在2002年推出香草椰子奶油星冰乐时就准确预见了白色的流行。）星巴克还将总部的2 500名员工作为其最新配方的实验小白鼠。新员工入职时需要填写调查问卷，填写自己的口味偏好，他们定期还会被召集到一间狭小的品尝室，填写自己对某款饮品或是食物配方的印象。即便是为了区分可可碎片星冰乐或摩卡的细微差别，也需要投入大量的工作。

有些时候，这一开发流程也会错得离谱。20世纪90年代中期，在星冰乐出现之前，舒尔茨希望推出一款瓶装的碳酸咖啡饮料马萨克朗，根据法国军团在阿尔及利亚时为防暑降温饮用的一种混合物配制而成。也许是因为名字不够响亮，马萨克朗又推出不同的口味：浆果、香草、调味、火辣。经过在星巴克内部做的简单测试显示，调味款的发泡咖啡恐怕难有市场。（据柏德贝利介绍，马萨克朗使得私酿威士忌与之相比就像矿泉水般平淡无味，的确令人为之一振。这款饮料要么就是你毕生的最爱，要么就根本无法下咽。）还有一款流产的设计是星巴克牌咖啡果汁；据舒尔茨讲，居然有人还建议生产咖啡味道的防晒霜。擦枪走火的事情并非仅限于咖啡和咖啡因饮品领域。为进一步渗透顾客的生活，星巴克还曾推出一本生活杂志《乔》（*Joe*），但也仅仅出版了三期而已。它还建造了“媒体吧”、CD（光盘）刻录站，这些在iPod（苹果公司出品的多媒体播放器）时代基本就等同于烧钱。公司还推出过两家提供全面服务的餐厅——Circadia（今日），一种配有酒吧的波西米亚餐厅，以及小酒馆。这两个尝试都以失败告终。就连星巴克自己的员工都觉得这有些尴尬，哈里·罗伯茨窃笑道：“星巴克小酒馆？这本身就是个玩笑。”

即便这些项目让星巴克赔了些钱，而且有些涉及的数额还不小，但其实也无所谓，咖啡饮品所带来的大量利润很快就弥补了公司所犯下的这些错误。星巴克前任市场主管恩格尔·赛斯就这样讲：“在星巴克可以犯很多错，因为公司在浓缩咖啡那边挣足了钱，可以扛住所有问题。”星巴克所购买的咖啡生豆价格低廉，可是消费者难以抵抗诱惑

的拿铁则价格不菲。就以一杯3.40美元的饮品为例，纯利润至少为40美分。星巴克的收入增速惊人，即便是金融灾难来袭，也很难对它产生影响。2000年，公司吞下一笔近6 000万美元损失的苦果，就是一系列灾难性的互联网投资决策使然（舒尔茨有意将公司打造为一个“生活方式门户网站”）。但尽管如此，也并未影响到该季度的巨大盈利。只要牢牢抓住每周上千万顾客的心，那么公司就不会有任何问题。

星巴克从咖啡店中挣来大量金钱，又去投资新店。赢利之后，再开店；挣得越多，开店的数量越多。于是，现在星巴克几乎已无处不在。如果一切都依照舒尔茨的计划行事，那么星巴克的发展才刚刚开始。

---

1. 简要说明：有关星巴克的三个基本尺寸的名称与实际大小存在出入，但实际上还是可以合理解释的。最初，天天咖啡店提供三种杯型，8盎司杯（小杯）、12盎司杯（中杯）和16盎司杯（大杯），这样而言，中杯的说法还是合乎情理的。但是后来星巴克为了迎合美国人追求超大体积的心理，就增加了venti，即超大杯，并把小杯从菜单上取消，但是小杯在星巴克店中仍然存在，这也是一个不为人知的秘密。

2. 这些文字是笔者自己的杜撰，我最欣赏的一句星巴克式的诗句是在一张餐巾纸上看到的，三句诗文看似是未完成的俳句，周围还有程式化的树叶图案：“我将拥抱它/烘焙声响起/带来温暖的感受。”

3. 有位前快餐业高管曾提议提供32盎司的咖啡杯，但经过激烈的讨论，还是更为明智的观点占了上风，避免让这种可怕的想法付诸实践，但星巴克还是引入了20盎司的超大杯。

4. 公司将“生长、烘焙、调制和芳香”4个设计版本一直沿用到2005年，然后就变为3款新的设计模板，具体包括经典版——一款木质欧洲风格，di Moda版——一款整洁、硬线条、更具都市风的设计，起源版——一款欢快的色彩设计，旨在模仿中东的市场风格。

5. 这种做法能保证从不出差错一直以来都是个难解之谜。

第4章
星巴克魔咒——无所不在

关于星巴克现如今的无所不在，有个小小的比喻。即便在我为本书进行研究之初，我也已经清晰地意识到自己是在浩如烟海的相关资料中开启本书的第一篇章。为了迎合戏剧化的冲突效果，让读者为某种期待而兴奋不已，我应该揭示出我们这一时代的一大秘密，那就是找到美国的一座城市，从地理位置上来讲，它距离星巴克最为遥远。在我看来，在一个到处都充斥着连锁店和零售商场的国度，这个没有星巴克的地方应该以其淳朴闻名于世；观光客应该蜂拥而至，甚至还会有所大学应运而生——因此它至少也应是一个风情迥异的社区。如果当地人知恩图报，愿意在城中心的位置给我立座雕像，让我身披古罗马长袍，肩头落上一只猎鹰，我也不能横加阻拦。

受到这种公民精神的鼓励，我马上联系了地图灵感网站的迈克尔·皮隆，这家网站致力于打造一个互动式美国地图，其中可以显示几十家公司的零售区域，其中就包括星巴克。当我向他描述了自己想找出美国受咖啡影响最小的城市的时候，他立刻理解了此事的重要性，同意使用他的地图软件来帮我找到答案。答案很快就被揭晓：这是位于蒙大拿州北部的一个名叫特纳的农业社，仅有298人，这里距离最近的星巴克咖啡店也有整整201英里。我迅速查阅了一下当地的商业情况，有家桑福德杂货店、格拉波弗斯基牲畜和粮食店，还有一家发廊——N形象。好极了。据我估计，当地的迈尔斯枪支店的店主可能会吓跑一些潜在的社区成员。不过整体看来，情况还是相当理想。我对自己的调查结果非常满意，我将相关信息整理存档，就继续研究。

我应该考虑得更为全面才是。我的想法存在一大疏漏，从我在皮隆那里查到结果，到我写下这些文字，已经过去了整整5个月。在这5个月中，星巴克又开了600家新店。因此，当我决定向当地人披露这一消息时，准备再次确认一下这里并无星巴克存在的事实，结果却吃惊不小，在这所小镇附近不仅新开了星巴克店，而且还是两家，这就使得这里作为连锁店不曾涉足的“绿洲”的美名已不复存在。我心想，没有问题，我还有备选方案。在内华达州中部山区的尤里卡镇（人口为974人），根据当初皮隆提供的分析数据，这里距离最近的星巴克还有198英里，但是这里也突然出现了星巴克的踪影。最后的希望是在内布拉斯加州的科扎德，这里也出现了同样的问题，星巴克也在这儿开店了。在花费了大量时间之后，我觉着还是不公开候选地点为好，我后来锁定了蒙大拿州的索柯作为新的最佳地点，不过老实讲，恐怕这个数据的有效期更短。在我成书之际，星巴克很可能已经在附近的马耳他城或刘易斯敦开店了。

实际上，整个过程的关键之处就是，无论在哪里，人们都无法摆脱星巴克的影响。如果你所在的小地方还尚未被入侵，那也不过是个时间问题，没多久你就会发现自己正站在一个原本是银行的地方，眼睁睁地瞅着塞壬女妖得意地冲你会心微笑。你在哪里，星巴克就会开到哪里，这就是星巴克魔咒，它的目标就是绝对意义上的无所不在。星巴克前营销总监乔治·雷诺兹在1994年接受《波士顿环球报》的采访时讲：“我们就是要做到一统天下，要做到临界状态。我们的经济条件相当不错。”如此开诚布公可能导致他很快就离开了公司。

毋庸置疑，星巴克不希望用“一统天下”或是“临界状态”这样的词语来形容自己的无所不在。按照高层的说法，企业为顾客提供的是便捷。下面就是一个便捷性的例子。在曼哈顿春天的一个下午，三个标准办公室职员装束的男子大步走出时代广场附近的摩根士丹利大厦，在人行道上停了下来，露出一副若有所思的模样，领头的那位男子用手指了指街区的两侧：“去这边的还是那边的？”我们还需要具体询问

他们指的是什么吗？三个人一起向西而去，走进了街角的星巴克。相当肯定的是，在同一街区的另一端，也有一家星巴克在营业。实际上，这三个人是在3个街区内的12家星巴克中进行选择。这就是所谓的便捷吗？整个曼哈顿充斥着这种便捷性，其实，这里的星巴克数量已有170家之多，以至于纽约市市长迈克尔·布隆伯格曾建议曼哈顿区可以少建一些公共卫生间，因为“那里有那么多星巴克，里面的卫生间都可以随意使用”。

对于星巴克真正奇怪的一点是，其咖啡店似乎真是无孔不入，即便是在星巴克并不那么流行的时候都是如此。1996年，星巴克只有700家店，它与美国国家公共广播电台合作做了一期愚人节的节目，在由诺厄·亚当斯主持的《全面考虑》栏目中，他这样说道：“美国国家公共广播电台得到确认，星巴克计划斥资10亿美元修建一条管道，管道长几千英里，连接西雅图和东海岸地区……用于装运新鲜烘焙的咖啡豆。”电台进行了种种暗示，说明这则消息不过是愚人节的玩笑罢了，甚至还提及一个反对咖啡管道母亲组织（MOCA）。但这则故事还是显得有些真实，实际上，和我聊过天的一些人仍旧相信确有其事。先不去管这个创意的荒谬之处，因为一家星巴克店每天也就大概能用几百磅的咖啡，还不够支撑一个几十亿美元的管道，但这就是我们所谈论的星巴克，这家公司可以在相距10码的距离开上两家店，而且还都生意兴隆。星巴克已经享有成功的美名，因此让人觉得就是做出怎样疯狂的举动都不为过。

很难讲哪种情况真正令人难以置信：是规模庞大的星巴克帝国，还是其迅速崛起的速度？从15年前不过百余家店铺的规模，到现在已经成为一支拥有33 000家强大咖啡店阵容的无敌舰队，星巴克的门店覆盖美国全部50个州，以及世界上37个国家。在机场、图书馆、赌场、医院甚至教堂，都有星巴克的身影。没有哪家连锁店可以在如此短的时间内实现这样的普及率。的确，星巴克与麦当劳不具可比性，后者坐拥3万家餐厅，每天可为5 000万顾客提供服务。再给星巴克一

些时间。现如今企业每年新增门店2 000余家，平均每天就有6家新店开门营业。此外，麦当劳是通过加盟连锁实现了当前的规模，也就是说，其实是加盟商建立了这些餐厅，而不是公司本身。但星巴克并不实行加盟连锁，所有设计建造环节都是由企业自身完成，这更使它实现如此高速的发展显得了不起。

毕竟，能做到这样的迅速普及绝非易事，还有几十家咖啡公司也在竞相扩张，但是星巴克在竞争中完全占据了主动，目前在特种咖啡店市场占据了73%的市场份额。而且，企业的发展速度甚是惊人，每10周星巴克所开的新店数量就可以与驯鹿咖啡的总量相当，这还是它最直接的竞争对手。星巴克如何能做到这一点？我们上文中已经谈及，极具吸引力的设计和出色的营销在其中发挥着重要作用，但是仅有舒适的座椅和有关意式浓缩咖啡浪漫情怀的宣传语还不足以让星巴克无处不在，企业仍要为成千上万家咖啡店寻找合适的选址。因此，星巴克能遍地开花还要归功于其不可思议的房产开发机制。通过实行巧妙的置店策略和与竞争对手的无情对决，企业试图让顾客别无选择，只能走入星巴克。星巴克前任市场主管恩格尔·赛斯这样解释：“星巴克在环境氛围方面并无绝对专利，在体验方面也没有绝对专利，在咖啡豆或烘焙技术上更是毫无绝对专利可言，所有这些均可以复制。所以，它只具有在房产方面的压倒式优势，而这方面无人能与星巴克相抗衡。”

当然，也没有哪家企业能凌驾于星巴克之上。企业在置店方面相当在行，而且几乎从未失手，所开的头1 000家门店中，仅有两家店关张歇业。西雅图贝斯特咖啡的前任高管汤姆·达诺夫斯基这样说道：“我们完全是身处不同的阵营，无论是从规模上还是从形象地位上而言，都是如此。与他们竞争简直就是开玩笑，我们身处不同的游戏规则之中。”现在唯一的问题就是星巴克是否会超越麦当劳，成为全球最大的连锁企业。霍华德·舒尔茨宣称，自己的目标是实现4万家店，这一目标在世人看来甚至是个保守的预期。设想一下，若是麦当劳在

同一条街的两侧都开设门店，那一定被当作愚蠢之举，但这却是星巴克的常态。那么，你觉得谁更具发展潜力呢?

实际上，无人知晓星巴克的爆炸式扩张何时能停下脚步。1995年，《福布斯》杂志的一位分析家曾预言，咖啡店的热潮将不会长久，“这一点没什么好讲，这种现象根本就不会维持太久”。同年，《华盛顿邮报》的一个记者这样写道，“部分当地官员质疑，华盛顿特区有14家星巴克店，另有很多其他连锁机构的门店，这已经达到了上限”。现在，在华盛顿特区已有200家星巴克店。大多数权威人士若不想让自己出丑，都不敢对市场饱和问题再妄加评论。有时，星巴克不得已需要放慢脚步，我们对此也非常了解。但这家企业仍是在以指数级速度增长，这是一台未设置关闭按钮的机器。

抢占街角宝地

天景市场咨询公司（Airvision）的总部位于西雅图一座现代大厦的高层，站在高入云端的阳台上，普捷湾的波光粼粼和壮观旖旎尽收眼底。这也不足为奇，因为公司创始人阿瑟·鲁宾菲尔德在发现理想位置这一点上确实有所研究。10年来，鲁宾菲尔德一直负责星巴克的房产开发部，在他离开公司时，星巴克的门店数量已经是他接受这份工作时的40倍之多。鲁宾菲尔德年过半百，风格干练，衣着整洁，与他的上任老板霍华德·舒尔茨颇为相似的是，他也极富竞争精神，而且还有影响他人情绪的神秘能力。（例如，当我谢绝他递上的脆饼干棒时，他看我的眼神中有种吃惊和失望的情绪，觉得我怎么会放弃这么好的一次机会。）他不是那种爱客套或自满的人。“我以前就常说，永远不要止步，永不能满足。从中你多少可以了解到我的性格。星巴克就是要在最显眼的位置，以便为顾客提供最为便捷的服务，那就拿下这些地方。”他这样告诉我。

鲁宾菲尔德在星巴克的前同事常常批评他，认为他把企业的成功过多地归结在自己身上。在他的著作《基业成长》（*Built for Growth*）中，鲁宾菲尔德将自己描写成一位单枪匹马的高管精英，当与我交谈时，他会时不时主动引用他最得意作品中的文字。注但是暂且不去管其中的自夸成分，鲁宾菲尔德在公司扩张的进程中，的确引入了一种严谨的系统性方法，这对企业后来霸主地位的形成至关重要。多年以前，麦当劳打造自己的庞大帝国时，就信奉这样的格言："让蚂蚁雄兵来搬糖，并让其永不回头。"在鲁宾菲尔德的管理下，星巴克将这一理念发挥到了极致，它从几十项统计数据中来判定门店的最佳选址。他所开发的系统让公司在判断门店选址方面几乎从未失手，就像是机器般精准，正如鲁宾菲尔德自己所言："在星巴克这台机器面前无人可以靠近，这台机器势不可当。"

但是反观早期的星巴克，房产部门其实是步履蹒跚，很多房东对其根本不感兴趣。据曾参与过星巴克部分早期房产交易的阿特·沃尔讲："他们甚至嘲笑我们，问：'那你们靠卖咖啡还能挣到钱吗？'这些房东索性就直接坦言相告，认为我们根本付不起房租。"星巴克以其不屈不挠的精神应对这些不利因素。鲁宾菲尔德的前任，公司房产部的负责人伊夫·米兹拉希解释说，星巴克不得不确定一些具体的目标，然后为之不懈努力，"当我们刚开始为星巴克打天下的时候，需要和百吉饼店、音像店，特别是其他咖啡店进行激烈的竞争。在美国，人人都喜欢街角的位置，但最后总是我们得手"。舒尔茨和手下的持之以恒常常让他们能最终胜出。

当星巴克的品牌打响后，房东又开始对公司的咖啡店提出各种要求，使得建店所遵循的严格规定又具备了诸多灵活性，其中部分规定相当精明。例如，无论是在美国的哪个大城市，如果你朝着市中心的方向驾车行进，就会注意到几乎沿路经过的所有星巴克店都是位于右手方向，这是为什么呢？公司的房产部门很早就已认识到，要想在拥堵的交通中左转停到星巴克门前是件费时费力的事情，若是出来之后

再次左拐掉头回到原方向，这足以令早上匆匆忙忙的上班族对星巴克望而却步。将每家门店都建在驾车人的右手方向，会让客户购买拿铁时更加方便迅捷（且容我在下文慢慢解释……）。还有一点，为何星巴克喜欢把咖啡店的选址定在音像店或是干洗店旁边？因为这会令该星巴克潜在顾客的接触面翻一倍，公司了解咖啡店可以吸引一定比例的偶然经过的行人进入店中消费，而且与其他生意不同，音像店和干洗店的顾客通常得往返两次，先是把东西放下，之后再来取一次。因此，每次潜在顾客前来租借影碟，就可能有两次机会购买星冰乐。

但是显然，这一系统远非这几条经验法则这般简单。当星巴克考虑在一个具体地点建造新店时，它会衡量当地的平均受教育水平（受过良好教育的人群更愿意造访星巴克）、平均家庭规模、平均收入水平、在1/8英里的范围所经过的汽车数量、日间和夜间人口比例，以及很多其他数据。按照麦当劳的准则，星巴克是将自己当成人们日常生活必经之路上无法绕过的障碍，而不是让其改变平素习惯的生活轨迹。这一目标使其选址都尽可能实现最高的可见度，按照鲁宾菲尔德的解释就是，对路人来说“赫然入目”。所谓的理想选址就是“两条主路的交叉路口”，而星巴克对街角的位置简直就是如痴如狂。鲁宾菲尔德继续讲他的“机器”理论，并这样告诉我：“我们打造了一台极富成效的房产机器，锁定全美国每个主要市场的交叉路口后，不停地关注这些路口，就是在等着哪家商铺到期，我们立刻将之拿下。”

这里的关键词就是“每个”，因为公司的房产机器的首要目标就是以最快速度拿下每座城市的每个理想位置。星巴克并不是小心翼翼地在一座城市试水，等待当地做出反应，而是迅速进入新市场，让任何主要竞争对手都在迅猛的攻势中败下阵来。星巴克快速果断出击，这让脱口秀笑星都觉得有必要每个月至少就此话题说上一二。（例如，曾经的晚间脱口秀节目主持人克雷格·基尔伯恩就说过：“听说推出了一款星巴克的游戏，我就买来玩。结果今天早上醒来，发现又有了6款游戏。”）公司可以在6周之内就迅速建好一家新店，由于准备工作做

得详尽充分，新店几乎立即就实现了最大的销售额。星巴克的适应性极强，其模块式设计组件可以装入最小的零售空间。如此实力，谁人能敌?

星巴克经常在门店开业时做出精心安排，让胆敢挑战它的人都大惊失色。特种咖啡界的泰斗级人物唐纳德·萧霍这样讲：“星巴克不是简简单单在城里开家店，而是让你吓得魂飞魄散。就像是转瞬间，随着一声‘宝贝，我们来了’，它就出现在我们面前。”举例来说，1996年1月，星巴克笃定自己进入多伦多市场的举措绝不会悄无声息，于是先在同一天开张了5家新店，接着第二个月的同一天再开5家。我问鲁宾菲尔德这番强势的表现是何目的，他毫不掩饰地回答，此举与满足客户需求无关，主要是对竞争对手进行震慑。他讲道：“我们就是想达到这样的目的，你理解这背后的风格，对吗？多伦多是座人口有几百万的城市，那么你会怎么做？‘那我们去那里开店吧。好的，那么先在这里开一家？’绝对不行，这样做太中规中矩。若要打入有主要竞争对手盘踞的市场，就需要想办法力排众议，打出一片天地，那么怎样才能发布作战宣言呢？”

此外，星巴克不必担心数量过剩的问题，因为在北美市场，它的发展策略就像是军事行动一般经过周密的计划。这里也存在“轮毂和车辐”式的扩张模式。首先，房产部门将美国每座大都市根据星巴克所青睐的特点进行排序——收入高、人口密度高、受教育程度高。旧金山名列榜首，显然蒙大拿州的索柯垫底。按照星巴克式的典型俏皮做派，他们会把这些城市区域进行分门别类，分为“超大杯”市场，即可容纳超过25家门店；“中杯”市场，可容纳25家门店；“小杯”市场，容量不足10家。接下来，星巴克就会逐个按照这个名单去开店。在每个市场开展攻势时，公司都会在城市最繁华地区修建一所造价不菲的旗舰店，这个城市中心地带就是所谓的“轮毂”。星巴克会在“轮毂”的位置按照事先确定的速度星棋罗布一般布满门店，以每年至少10家的“超大杯”市场的标准，直到分析家认为在市郊开店盈利会更多为止。于

是，星巴克开始围绕已经确立的“轮毂”部分，主攻“车辐”环节，划分势力范围。

在星巴克进入新的街道或城镇之前，它还会对自己的统计纲要进行补充，辅以若干生意秘诀。负责考察潜在选址的房产部门员工会到附近的干洗店门口张望，以确认这里经手的衣物是否属于家境殷实的专业人士。他们还去停车位查看汽油的痕迹，以此来判断人们具体在哪里购物。甚至还会去超市的民族食品专区去了解当地人对哪种美食体验更感兴趣。㊟

如果各项条件都满足，那么星巴克就会锁定一系列店面，最后只是看哪家可以最快拿到。以2006年为例，星巴克宣布将于2011年在芝加哥开设250家新店，从而使得这座城市坐拥令人瞠目的580家门店。公司将这种过度饱和的策略称为“注满”。星巴克在当地的主要市场中瞬间铺满了门店，以此来发挥规模经济的效应，并确保在当地的主导地位，迫使竞争对手只能到更低一级的城市去抢占市场；之后，星巴克再向下一地区推进。于是，星巴克在美国各地铺开“轮毂”，周边再打造几十个“车辐”，接着又转战到下一个战场。

在“轮毂和车辐”的战略中，只有纽约市是例外。这里寸土寸金，即便是对于舒尔茨和鲁宾菲尔德来说都有些吃不消。（两人初次见面时同住在一栋曼哈顿的公寓楼中，那时舒尔茨还在推销厨具。）1994年，星巴克宣布将对“纽约”进行万众瞩目的侵袭，迫使竞争对手迅速回击，以高昂代价在城市中心开店，从而开拓市场。但是星巴克实际上是虚晃一招。在这里，公司并未首先在“轮毂”位置开店，而是向纽约市北边的富人区韦斯切斯特和费尔菲尔德县首先下手。正当曼哈顿的竞争对手正疲于匆忙打造门店应对入不敷出时，星巴克却按兵不动，坐视人们对其到来的期望逐渐升级。最后，它开始真正大手笔地进入曼哈顿，在超豪华的4 000平方英尺的亚斯特坊广场开设门店，这些门店都配备了精兵强将，以满足纽约客户的苛刻需求。竞争对手纷

纷溃退，于是就有了星巴克今天的局面。鲁宾菲尔德得意地表示："这是个相当精彩的策略，完全就是在打心理战，这些内容完全可以放到你的书里面。"

因为在一座城市里不停地开店，星巴克最终会找不到可以继续开店的位置，但还不能抢已有门店的生意。他们所谓的品牌同类相残的结果将不可避免：如果星巴克继续实行"注满"的策略，那么势必就要从自己手里抢走顾客，因此就可能产生降低销量的风险。对星巴克而言，这也并不是什么太大的问题。公司宁愿让自己的销量缩水，也不愿竞争对手有栖身之地。此外，舒尔茨永远不会对在一条街的两侧各开一家店的做法表示厌倦。㊟但奇怪的是，每当公司从自己的某家门店中抢走顾客时，销售额出现下降仅是暂时情况，不出数月，新的顾客就会填补上来，两家店很快都会顾客盈门，每家新店都会创造出新的需求。当我问星巴克的咖啡专家戴夫·奥尔森，为何这方面似乎不存在某种极限时，他指出：大多数人每天都会喝咖啡，这就会使一个地区的每个人都有可能成为常客。他表示，"我们关注的是顾客的数量，而不是门店的数量"。

唯一重要的问题是要确认人们是否注意到新店的存在，有时这也并不困难。例如，当星巴克在2004年进入宾夕法尼亚州哈里斯堡时，宏大的开张场面吸引了4家当地电视台前来采访，还有上百名群众围观。但若是没有这样免费提高曝光率的机会，星巴克还有一套聪明的做法，可以以较低成本来向公众宣传自己的新门店，那就是让别人来为你宣传。星巴克的前市场营销人员约翰·穆尔这样解释说，星巴克的"所作所为可称得上具有科学性"。每家门店开张都辅有自己的微型营销活动，通常都是和当地的慈善事业进行挂钩。参加慈善活动并非仅仅是公关行为，它还会为星巴克网罗大量的客户。星巴克通常是指定某一天，将当天新店销量的一个固定比例用于慈善，让不赢利本身作为驱动力，为星巴克的营销推广发挥作用。穆尔称："这就是有关口碑营销的问题。如果门店将一天销售额的某一百分比捐赠给慈善机

构，那么后者就希望能获得尽可能多的捐赠，于是就会出去让尽可能多的人了解这一信息，让他们去买一杯拿铁。”星巴克的前市场总监斯科特·柏德贝利告诉我，为吸引眼球还有一种常用办法，那就是在儿童医院里开店。在他看来，“这是市场营销行为，也是公关行为”。

把所有这些内容总结起来，从店面位于右转弯位置到轮毂和车辐式扩张模式，大家就可以看出为何鲁宾菲尔德会执意将星巴克称作一台机器：企业的扩张规模相当庞大，效率堪称史无前例。这一开店的迅猛势头有时会产生一些令人发笑的结果。2003年，星巴克在圣迭戈郊外的卡莎德欧洛社区打造了一家门店，公司挂出条幅，打出倒计时的字样，对外宣传这是圣迭戈县第100家星巴克店，但这一切都徒劳无功，因为实际上这是第101家。新店开业后，《圣迭戈联合论坛报》做出报道：“星巴克在中途岛地区昨天也有店开张营业，而且时间是在早上5:07，较这里还要提前9分钟。”天啊，被发现了！在顾客将这里列为自己“最钟爱的星巴克”之前，还有一个问题需要解决，因为公司又开了一家店，离家或办公地点距离更近。这令顾客左右为难，《华盛顿邮报》记者乔尔·阿肯巴克表示：“你是该做出调整，还是忠实于最初的选择？或者其实二者并无差别？”实际上星巴克对这样的窘境还是提出了解决办法。“选择那家让自己不会有不良回忆的门店。”公司一位高管曾做出这样的解答。如果一家门店的色彩搭配“让你回想起儿时非常不快的感受，那么只消往前走，经过三家商店，就能看到一家风格不同的星巴克，你会觉得‘我还是更喜欢这里，这里让我感觉更好’”。

人们可以这样来评价，而不必为星巴克无所不在的奇特表现而感到无所适从，但有些情况则更为严重。根据美国交通部的数据显示，1995~2001年，早间开车上班族的短时间停车次数（例如去购买一杯拿铁）增长了近400%，导致大量的燃料浪费、更高的污染、更严重的交通阻塞，因为有更多的驾驶者需要在路口进进出出。或多或少也不足为奇的是，交通分析家南希·麦卡金将这一交通乱象称为“星巴克效

应”。人们甚至还说，星巴克会激发顾客明目张胆的犯罪行为。2002年，俄亥俄州查格林福尔斯的当地报社记者花了整整3周时间监视城中的星巴克，结果显示每天早上在最繁忙的北大道上平均有36人会乱穿马路，去光顾咖啡店。

即便美国人还在为自己到处都能看到星巴克的店面而感到有些无所适从，但公司的高管却对此毫无悔意，要知道这些店就是为让大家的生活更为便利而建的。我问鲁宾菲尔德，如果以此来解释星巴克的无所不在，是否有些过于简单，他答道：“喝咖啡就是为了便捷，必须便于进出，这还有什么疑问吗？为什么会感觉这么意外呢？”我说，似乎有些人可能会对星巴克的大胆无畏和侵入性有所抵触，特别是公司的目标正是要让人无法回避。鲁宾菲尔德表示：“起初是有些人提出莽撞的话题，但这是一种为大家提供便利的服务，因此人们也会说：‘这样星巴克会更好地为我服务，我更关心自己的感受。’无论你是否意识到，星巴克都在为你提供便捷。”

面目“可憎”的竞争对手

当与星巴克竞争时，成功仅仅是相对的概念，但是在所有试图与其一争高下的连锁店中，驯鹿咖啡要比很多公司的表现好很多。它的一个独到之处就是，在明尼阿波利斯这一主要市场中，只有它旗下的连锁店数量可以超过星巴克。在驯鹿咖啡的主战场，它的咖啡店数量可以比星巴克多几十家。驯鹿咖啡这家公司的领导者曾创建并出售了一家非常赚钱的曲奇公司，创造过一系列长途自行车骑行纪录，曾发起过声势浩大的竞选运动（但后来并未成功），以期罢免现任参议员（1998年佐治亚州共和党参议员保罗·卡佛岱）和一位在任的众议院议长（1996年，纽特·金里奇）。驯鹿咖啡的CEO迈克尔·科尔斯讲道：“当我参加自行车赛时，我的绰号是‘咖啡因科尔斯’，但这和咖啡

没什么关系，主要是因为我精力太充沛，因此我觉得我注定是要做咖啡这一行的。”

科尔斯发现自己深受现在所从事行业的吸引主要是因为在咖啡店行业中有一个奇怪的说法：星巴克身后没有真正的亚军。考虑到20世纪90年代所激发的意式咖啡狂潮，人们总是希望能有别人也会从这一全国性的热潮中分得一杯羹，但星巴克让所有的挑战者都铩羽而归。当科尔斯卖掉自己的第一家企业——大美国曲奇公司之后挣了些钱（按他的话说是“多亏上帝保佑”），正在考虑下一笔投资的去处时，却发现星巴克和所有其他咖啡店之间存在着巨大的差距。他说：“我看到了星巴克的强大，但是我却不知道谁是第二大咖啡公司。经过一番调查，我发现第二大公司居然是驯鹿咖啡，我简直不敢相信，仅有150家店就可成为行业第二。我一直在谷歌上搜索相关资料，因为我没法相信这居然会是真的，我觉得这里应该有机会。”

从某种角度上来讲，驯鹿咖啡已经从这一机会中受益。公司现在经营着450家门店，在科尔斯2003年接管时，公司仅有180家店。公司还于2005年在纳斯达克交易所完成了首次公开募股。驯鹿咖啡的营收基本不是问题，它以朴实低调和受孩子欢迎的环境氛围，以及山中小屋式的设计风格，配以噼噼啪啪燃烧的壁炉，成为某种反星巴克式的定位成功典型。

但是尽管获得了些许成功，为了保住仅有的市场，驯鹿咖啡还是要面对每家咖啡连锁店都要面临的问题。其一就是长期以来高层都存在问题，公司已经经历过几次管理层的变动，在上市后，股价很快就急转直下。此外，驯鹿咖啡还曾有过不少次运气不佳的经历。2000年，公司的创始人约翰·帕克特和金姆·帕克特将其所有权股份卖给新月资本投资公司，这是隶属于第一伊斯兰巴林投资银行的一家投资机构。出于明显的原因，这一联系在2001年9月11日后显得问题丛生。在次年夏天，有关驯鹿咖啡在资助恐怖组织的传言不可避免地在互联网

上四处流传。公司的销量应声而落，甚至不得不关闭其在芝加哥的所有业务。当然第一伊斯兰巴林投资银行（后迅速更名为不那么刺眼的雅卡银行）根本与恐怖组织无关，不过是要求其商业行为要遵循部分伊斯兰的教义，例如要对盗贼处以截肢的刑罚，对同性恋处以死刑，或是允许或反对殴打妻子之类。（驯鹿咖啡只是必须遵守伊斯兰教义中的金融法则，例如禁止收利息，但是若关联到其他地方，那些争议性内容并不适用于更广泛的公众。）从很多方面来说，驯鹿咖啡的困境证实了为何在星巴克身后并无第二大咖啡公司的存在，在这一行业甚至没有类似苹果公司与微软公司的对峙局面。由于管理不善、粗心以及命运不济，各个挑战者都步履蹒跚，难以为继。注那些幸存者则遭到星巴克的无情攻击。

下面来看星巴克的竞争对手，这两家也是粗心大意的典范，即大型咖啡品牌雀巢和福爵。几十年以来，精品咖啡行业一直在时刻准备着，就像提防着一只800磅重的大猩猩来到咖啡店一样，对那些来自宝洁公司或菲利普·莫里斯公司（两家公司分别拥有福爵咖啡和麦斯威尔咖啡）的后来者冷不丁地给出一拳。但是这些大品牌从未出手，它们只是在原先的广告上做些新花样。例如，2001年在MTV（音乐电视）中经常播放一个福爵速溶拿铁咖啡广告，其中三个20出头的时尚青年坐在沙发上喝着咖啡，一脸的无聊表情，从画面上方传来一个声音说："这不是让你坐下来慢慢喝的那种咖啡，因为此时世界正与你擦肩而过。"这让几个年轻人为之一振，他们从沙发上一把扯下坐垫，将其顺着白雪皑皑的山坡丢了下去。现在这些人一定是在找地方修理沙发，因为没人肯买他们的账。

精品咖啡运动也逃过了快餐业巨头的魔爪。能和星巴克的建店技巧有一拼的非麦当劳莫属，但是麦当劳进入咖啡店市场之举让人觉得公司定会血本无归。消费者总是把咖啡店和精致以及社区的概念联系在一起。可是麦当劳却引入了麦当劳咖啡店的概念，对于大多数美国人而言，贴上麦当劳的标签就等同于廉价、塑料、俗气，公司却装作

对此一无所知。虽然麦当劳咖啡店在欧洲和大洋洲还比较成功，可这些店面基本上就是麦当劳快餐店的模样。鲁宾菲尔德不无嘲讽地说："它们离谱到使用假蕾丝窗帘，前台用胶合板，似乎这就可以和星巴克的设计相媲美了。"与此同时，星巴克抢占了麦当劳咖啡的相当一部分市场，在过去10年间，麦当劳咖啡销量下降了1/3。

那些真正欣赏咖啡店的诱惑的人们也没有太过上乘的表现，似乎其他咖啡连锁店长期以来都是些外行在打理。高乐雅咖啡、戴奇咖啡和咖啡客这些公司还在因为管理不善、上市表现不尽如人意，或是选址欠佳，为生存而苦苦挣扎。（有不止一次，戴奇咖啡刚刚建起一家门店，结果却发现自己所在的商业中心已于周末关门。）当我问星巴克的前市场营销负责人哈里·罗伯茨, 为何那么多连锁机构还在费劲地靠4美元一杯的拿铁挣钱，他轻描淡写地答道："这一行比看上去要难得多。"

至少汤姆·奥基夫还是想方设法让这些打击看似颇为有趣。虽然奥基夫的泰利咖啡在美国的110家门店还未能赢利一分钱，他还是对舒尔茨构成某种形式的竞争，即便这种竞争就像是屡获殊荣的美式橄榄球绿湾包装工队对阵街坊里的青年橄榄球队。在8月的一天，我来到位于西雅图市中心的一家泰利咖啡店，和奥基夫见面。等了几分钟后，我问咖啡师，是不是他就在店里，而我没有认出来他。对方答道："绝不可能，他来了一定会改变这里的气场。"当奥基夫到了之后，我才明白了这话的含义。他进来还不到一分钟，就像个兴奋异常的小狗，在店里绕了一圈，拍拍这个或那个的后背，说句俏皮话，调调音乐的音量，递上咖啡试尝品等。看起来他就是那种一晚上只需睡个把小时的人，一旦起身，四肢就得动来动去。我眼见着他将咖啡豆塞到嘴里大嚼特嚼，边嚼边说道："太棒了，这味道太棒了。"

正如我和咖啡界中几乎所有人的谈话一样，只要一谈到星巴克，奥基夫就会滔滔不绝地打开话匣子："我们要比那个大美人鱼高12英

尺。”他是指泰利咖啡的新办公楼和烘焙厂恰好比附近的星巴克总部要高一些。“我们还搞到一个13英尺高的T恤。”他补充道。但除了几次公关失误之外，高度似乎是泰利咖啡较对手胜出的唯一优势。一次，星巴克承诺要提供“终身免费拿铁”作为一次慈善义拍的奖品，但令舒尔茨感到不爽的是，中奖的居然是奥基夫。现在每个月舒尔茨的助手都要给奥基夫寄去100美元的星巴克礼品卡，而他都不舍得用。他高声叫道：“我这是花了5 000美元买到的，可是这估计会给我带回价值10万美元的广告效益。”据说他还在星巴克公司的野餐会上亮相，志愿做水桶活人靶，所有这些都是为了刺激舒尔茨。奥基夫说：“按我的说法，这就是一种爱恨交加的关系。我爱他，他恨我。”

舒尔茨可能永远都不会这么想，但是他的同事对奥基夫可不是那么讲究策略。当我提到奥基夫时，霍华德·比哈尔脱口而出，“人渣”。接着又马上补上了一句，“不好意思，我骂人了”。奥基夫的很多离谱举措仅仅是为了让人们从泰利咖啡的赤字账面上转移注意力。和许多在这一行苦苦挣扎的人们一样，奥基夫在创建泰利咖啡之前也没有从业经验。星巴克的前任烘焙师凯文·诺克斯这样认为：“这些人都没有清晰的立场。就以泰利咖啡为例，那家伙以前就是干房产出身。还有个驯鹿咖啡，这些人都代表什么呢？他们也就是些生意人，想从中挣些钱罢了。”

独霸咖啡市场

泰利咖啡这类公司不需要星巴克来帮倒忙，但是对于那些确实有不俗表现的公司，星巴克一定会毫不留情地予以重击。如果舒尔茨在公司野餐会上的排球比赛输了球，他就会对其他以谋略击败过星巴克的公司进行打击报复。他甚至会租下零售空间，宁肯空着也不给竞争对手留下一寸土地。

舒尔茨雇用的属下也都痛恨失败，特别是在房产部门更是如此，这一部门需要和其他公司真刀真枪地直接交锋。这方面最典型的例子就是房产交易人特蕾西·康奈尔，她在竞争动力方面和舒尔茨绝对有一拼。在康奈尔十余年的星巴克生涯中，她曾发现并锁定了北美900家零售店铺。康奈尔这样对我讲："我就是喜欢签单——这令我兴奋异常。老实讲，我觉得自己什么都可以卖出去。"康奈尔就是这么闯劲十足，实际上，起初舒尔茨都觉得她可能是个负担，考虑是不是应该把她炒掉，但她实在是太高效，不可或缺。在西雅图的房产经纪人阿特·沃尔看来："康奈尔俨然就是生意场上的匈奴王阿提拉。为了拿下星巴克的选址，她甚至不惜凿墙穿壁。"一次，当康奈尔在旧金山寻找商铺时，一个理想的零售空间的房东因为不喜欢星巴克而拒绝见她。康奈尔很快就打听到此人是个内科医生，所以就佯装是病人去他办公室约见。当他一走进办公室时，康奈尔就谈到了正题。"我最后拿下了那个单子，我能说的就是这些。当天晚上，我就拿到了那个位置。"她一边说，一边还沉浸在回忆当中。

雇用康奈尔这样手腕强硬的经纪人自然会使得星巴克在竞争中所向披靡，但是舒尔茨要打入旧金山的决心也不可小觑，他愿意不惜一切代价实现目的，因为这里是公司的精神教父皮特咖啡店的所在，现在是由舒尔茨的旧时导师杰里·鲍德温在经营打理。在鲍德温于1987年将星巴克卖给舒尔茨时，合同中还包括非竞争性条款，规定星巴克不得在1992年之前进入旧金山湾区。非竞争性条款的有效期刚满，鲍德温就收到舒尔茨的一封信，这可是来者不善，信中要求买下皮特咖啡店。鲍德温后来对《洛杉矶时报》谈到这封信时怒不可遏："他明显就是在威胁，'我们要打垮你'。"是他帮舒尔茨进入咖啡这一行，如今这家伙反过来要威胁自己？鲍德温拒绝了舒尔茨的要求没多久，他就意识到他这位曾经的学徒对此事有多么上心，星巴克在旧金山切斯纳特街开了一家店，这里距离皮特咖啡店不过几家商铺之隔。一位早期星巴克的员工道恩·皮诺这样讲："这就是霍华德的风格，他是个街头小霸王，他和杰里原本是朋友，现在他却要抢走生意，让杰里出局。他

把店就开在了马路对面。当我第一次见到这种情形时，我冒出了这么句：‘我的天，他这是疯了吗？’”

这事儿还远未结束。自从星巴克认定旧金山是最具潜力的市场之后，舒尔茨继续大开杀戒，加利福尼亚的一位房产经纪人这样对《西雅图周报》讲：“他们（星巴克）似乎故意把店开在杰里的隔壁。”（不过巧的是，尽管有着这样的冲击，皮特咖啡店还继续保持不错的发展势头。在咖啡店行业，其赢利能力仅次于星巴克，这部分是得益于鲍德温缓慢而谨慎的扩张策略。）了解舒尔茨的人都认为他的做法绝对是在商言商，而不存在任何恶意。罗伯茨讲道：“我不知道杰里是怎么想的，对我们而言，绕过旧金山，不在这里开店才是最荒谬的举措。那是想让我们把这块市场永远地拱手相让吗？在杰里的心目中，星巴克还是他的。这样讲从情感上可以说得通，但是逻辑上不可行。”舒尔茨将这种咄咄逼人的态势解释为不可避免的市场行为。2002年，他对《商业周刊》这样讲：“美国的房产生意是个非常严酷的战场，胆小者莫入。”

尽管存在皮特咖啡店这样的情况，但星巴克将强劲对手买下使之出局的做法通常还是非常成功的，这种做法经常会令公司遭到它所购买的咖啡店忠实顾客的永久仇恨。这方面的首例情况（影响也很恶劣）发生在1994年。星巴克希望打入波士顿市场，但是还要面临两大根深蒂固的竞争者的强力反击。一个是遍布波士顿的唐恩都乐，另一个是乔治·豪厄尔的咖啡关系，后者是全美国最著名的咖啡机构。担心星巴克会大举进攻，豪厄尔迅速加快开新店的节奏，以巩固自己的地盘，但是结果却令他苦不堪言，因为他希望保持咖啡的审美感受，而不是建立连锁店。所以星巴克就将咖啡关系一举拿下，按照鲁宾菲尔德的话讲就是“提出了令他们无法拒绝的条件”——价值2 300万美元的股票。（如果你对此不甚理解，那么可以这样换算，现如今这些股票的价值相当于6亿美元。）舒尔茨匆匆为咖啡关系的忠实顾客做出保证，以后咖啡店的经营“几乎不会有什么改变”，并向《波士顿环球

报》表示："咖啡关系的店名也不会变更，还是在波士顿进行烘焙，并在乔治·豪厄尔的指导下进行所有工作，因为我们不希望制造不满和紧张情绪。"但是还不到两年光景，舒尔茨就将咖啡关系的所有门店换成星巴克的模样，关闭其在波士顿的烘焙厂，并裁掉了大部分员工。

在以后的10年里，星巴克多次重复这一战略，它买下并改造了拥有56家门店的帕斯克咖啡连锁机构，以及拥有17家门店的意大利托里法奇昂连锁机构，戴奇咖啡连锁机构旗下的200家门店大多都没能逃脱如此命运。当星巴克准备大举进军英国市场时，它又拿下了西雅图咖啡公司旗下的65家门店。这最后一招使得星巴克几乎在一夜之间遍布英国，西雅图咖啡公司的联合创始人斯科特·斯文森这样开玩笑地讲："对待星巴克，合作胜过对抗。"[注]当星巴克终于承认自己在茶叶方面无计可施时，它买下了总部设在波特兰的泰舒茶叶公司。2003年4月的一天，当西雅图贝斯特咖啡的顾客进店买咖啡时，还以为自己步入了乔治·奥威尔的小说《1984》中的情境，柜台上立着一张告示，上书："今天我们很高兴地宣布，星巴克已经收购了西雅图贝斯特咖啡。"（奥基夫称星巴克也曾出价要买下泰利咖啡，但是星巴克方面若干人士都对此予以否认，康奈尔认为："他不过就是想打着霍华德的旗号，让自己的店紧跟星巴克之后。但是为什么星巴克要买下它呢？还不如去购得现成的空场地更好。"）

舆论对星巴克这般强硬的措施反应各异。有些人感慨，与如此咄咄逼人的重量级企业对抗只会徒劳无功，还有人认为舒尔茨和星巴克在将咖啡打造成高端产品方面功不可没。华盛顿特区的独立咖啡店朦胧咖啡的尼克·丘则喜欢这么讲，是星巴克促使他首先以4美元的价格销售拿铁。（南加州的香啡缤咖啡店创始人赫布·海曼则更进一步：每当想起手里的星巴克股票为他挣到的真金白银，他就笑逐颜开。）很多人对星巴克注重实效的做法表示赞许。毕竟这里是美国，在追求成功的过程中多少用些狠招也被视作是企业精神的良性组成部分。

但是在美国甚至世界范围内，越来越多的人对星巴克独霸咖啡市场以及在城市各处都无所不在的局面开始表现出反感。因为星巴克遍及各地，消费者的选择空间几乎被剥夺得一干二净，公司的发言人只是满含微笑一味开心地宣布消费者的生活越发便捷了。无论你喜欢的是意大利托里法奇昂咖啡、咖啡关系或是帕斯克咖啡，你都只能选择星巴克。通过打击所有挑战者，使得自己成为别无选择的选择，星巴克就是在确保实现这一点。一天下午，当我们在西雅图办公室见面的时候，我从霍华德·舒尔茨身上了解到，按照他心目中的星巴克蓝图，这一切才刚刚开始。

爆炸式扩张

如果你倾向于将星巴克视作阴险的恶棍，一心想着统治世界，那么当你见到位于西雅图市中心南部工业区的庞大总部——星巴克中心时，这种想法一定会越发坚定。这是一座150英尺高的大钟楼，是塞壬女妖头部的巨型复制品，只有皇冠和眼睛的部位，她正看着往来的路人。她的表情就像是斯芬克斯一般令人费解，巨大而无神的双眼看着整座城市。在钟楼的四面都有她的形象，让人感觉这位女妖对她的疆域有着全景式的把控。她甚至还盯着长期担任星巴克新闻发言人的克里斯·金姆贝，他也承认这种感觉有些让人不舒服。当我们一起走过星巴克大楼里迷宫般的走廊时，他对我讲："这是有些怪怪的。有些星巴克人试图想这样解释，说她的目光是在看守港口，这是为了保护这里的安全，但这种说法在我看来有些夸大了。"

为了与其国际超级大公司的身份相匹配，星巴克中心结构庞大，占地面积近200万平方英尺，足以容纳2 500名员工，另外还有几家零售大卖场。当西尔斯公司于1912年修建这座大厦时，是将之作为西海岸最大的配送中心的，现在这里是美国密西西比西部最大的建筑。低处的几层楼是砖石结构，足足有3个足球场大小，西尔斯的员工以前在

楼里运送包裹时都是脚蹬轮滑鞋。这座大厦不夸张地讲就是个巨型星巴克，因为除了熟悉的装修风格之外，在走廊里还点缀着闪闪发亮的意式浓缩咖啡机。星巴克中心实在像个迷宫一般（就连金姆贝带我四处参观时都走错了几次，一路上还遇到了几个老员工和我们打招呼：“啊，你们好，顺便问一下，我现在是在哪里？”），大厦的各层平面设计完全相同，也就是说4层的育空会议室和5层的育空会议室位置完全一致，而它们又与6层的育空会议室如出一辙，以此类推。由此可见，星巴克的设计导向素来都是以整齐划一和千篇一律著称。

理所当然，在星巴克总部可以很容易见证公司的成长。在一处露天的天井区域，星巴克已开辟业务的国家的旗帜高高飘扬，旗帜下方是车库门大小的黑色记分板，显示着公司在各国运营的门店数量。当我指出记分板上的数据少了几百家时，金姆贝回答：“要让数据准确无误需要一个全职工作岗位才行。”[注]为更具象征意义地反映企业的增长，公司还种了几棵盆栽的咖啡树，放在装有巨大天窗的社区空间，布局就像是个巨大的星巴克杯，实际上就是我不说大家也能猜出它会有这样的安排。衣着休闲的员工一个个目光炯炯有神，每人手里都捧着热气腾腾的马克杯，在桌边交谈。金姆贝快速地挑了挑眉毛，主动讲道：“这些树在这儿长势极好。”咖啡树通常都是枝叶茂盛，但是这些树的叶子却已泛黄，而且稀稀拉拉，只是间或挂了几个咖啡果。他进一步澄清道：“我说‘长势极好’是带了些主观色彩，我是说这些不是用来加工处理以供饮用的咖啡树。”

当金姆贝和我走过安静的办公隔断区时（因为总部采取的是开放式办公，基本上没有人可以拥有独立办公室），有人上前来打断了我们，说是有要紧消息：“他们在找你们呢，霍华德已经到了。”

舒尔茨可不愿意等别人。虽然从技术层面来讲，他已经不再是公司的CEO，但是在星巴克的阵营中他还是绝对意义的老大。现在他已经不再负责公司具体的日常运营，而是把时间主要用于“尽可能和人打

交道”——去参观门店，代表公司在公开场合亮相，给世界各地的分公司打电话：欧洲通常是在早上去电，亚洲则是安排在晚上。此外，在我去造访时，他还管理着一个职业篮球队。2001年，他和另外50个较小投资者一起买下了西雅图超音速队，他占其中42%的股份，这花费了他8 400万美元。（不过，这对舒尔茨而言也算不上什么，他在汉普顿斯还有价值1 400万美元的度假屋，据《福布斯》杂志称，他的资本净值已经超过了11亿美元。）

对篮球队的投资使舒尔茨在西雅图的公众形象受到灾难性的破坏。在涉足体育特许经营权之前，舒尔茨作为年轻有为的商界明星在西雅图口碑甚好，与亚马逊网站的泽夫·贝佐斯和微软的比尔·盖茨不相上下，当地媒体亲切地称他为“咖啡先生”，令许多西雅图人感到费解的是居然会有人不喜欢星巴克（当然星巴克也让他们收获了不少真金白银）。的确，1994年，舒尔茨在耗资几百万美元新建的华盛顿湖豪宅处将私人车道改道，使其经过了附近维勒塔公园的一处闲置空地（后来人们戏称这里是“世仇公园”），此事引起了不小的风波。一群愤怒的当地人为了被毁的100英尺距离的石灰路面与他对簿公堂，此事花了几年时间才最终平息。（舒尔茨最后不得已让出了部分私人车道。）罗伯茨解释道：“霍华德这事儿做得相当愚蠢，他太过自负，竟然身穿价值2 000美元的西装，带着5名律师去社区会议了结此事。”

但是直到他买下超音速篮球队之后，舒尔茨的所作所为才算得上真正引发争议。起初，他试图将球队进行星巴克化，甚至给每个队员留下他的家庭电话，以便“他们什么时候会想和我聊聊”。买下这支球队使其每年都会损失几百万美元，而舒尔茨很快就对球队的主场钥匙体育馆的租赁合同表示不满。他开始在公开场合肆意妄为，在媒体面前对某些队员说三道四，在比赛中间，他坐在球场边的座位上大发雷霆，现在这都成为笑谈。他面露不悦，要求更换更好的比赛场地，力劝球队粉丝、西雅图市以及州政府要为新的比赛场所埋单（这一提议被批判为“给亿万富翁的福利”）。当我朝着星巴克中心8楼的高层办公

室走去的时候，舒尔茨正在遭受媒体的猛攻，因为他威胁要把超音速队搬出西雅图，也许这一做法是全人类都知道的引起整座城市公愤的最有效途径。（果不其然，在我们谈话之后的几个月内，舒尔茨就把这支球队卖给了俄克拉何马的几个投资人。）这和他公开宣称多年以来自己在所有人的拿铁里都撒了尿是一个效果。他对《西雅图日报》抱怨道："若是人们想称我是恶棍，那也是他们的特权。"

因此，不夸张地说，我所见到的舒尔茨有些抑郁。和我握过手之后，他没精打采地靠在软座扶手椅上，那副样子都让我怀疑他是不是还在喘气。他两眼无神地掠过办公室，这里杂乱无章，远没有人们所想象的那般宏伟气派；地上铺着胆汁绿的地毯，效果也并不赏心悦目；窗外是西雅图市中心的壮观景象，在一旁的墙上挂着一组极富艺术气息的黑白照片。除此之外，很难想象这里是什么重要人物的办公场所，至多不过是个小有成就的律师的办公室罢了，但是舒尔茨就喜欢这个样子。当我指着他书桌上的一瓶马萨克朗（那款败走麦城的瓶装碳酸咖啡饮料）以及角落里的一叠《乔》杂志（命运不济的生活方式季刊）时，他这样解释，通过这些对以往过失的不断提醒，使他不至于骄傲自满。他说："我们不能把一切都想当然，我当真是相信我们的成功不是理所应当，而是需要每天去争取。"但毫无疑问的是，舒尔茨丝毫不缺少自尊。即便是在状态不佳的时候，舒尔茨也是绝对意义上的优胜者。量身定制的衬衫和深色休闲裤，干净利落，他周身散发出一种不可动摇的自信气息，在他人眼中这些都像是他与生俱来的气质，而人们听到他的指令就会自然而然地服从。了解舒尔茨的人都会说他可以把领导气质随心所欲地发挥出来，这是他多年从事销售工作的结果。今天他的领导魅力显然处于关闭状态。

我问舒尔茨是否同意这些观点，因为就连他的前任，即左膀右臂比哈尔和奥林·史密斯都认为星巴克改变了世界。他答道："这是一种相当傲慢的说法，'我们改变了世界'。我不知道自己是否这么讲过，我觉得我们是在设法通过一杯简单的咖啡以及一种非常独特的体验来

帮助几百万人改善他们的生活，我们营造的是一种社区感受，把人们聚集在一起，并认识到人们生活空间的重要性。在过去几年中，我认为形势越发明显，那就是我们在世界范围内实现了这种效果。”正是这样的言论使得舒尔茨成为一个营销界的偶像人物；他可以把所有问题都引到他希望与之挂钩的品牌概念上来，为星巴克乐善好施的形象歌功颂德。各种崇高的字眼接踵而至，说的都是他的公司如何改善了曾一度质量低劣的咖啡豆，例如，他这样对我讲：“在美国，我们将之上升到一种特别的高度，诸如社会经验、人与人的凝聚性、社区、人性等，以期在这些方面得到体现。”

和舒尔茨谈咖啡，就一定要谈到身心状态的话题。我问他，如何才能实现这么大的跨越，拿铁怎么就能成为超越物质世界的钥匙，以及正如他经常所言，一家有着12.5万员工的企业，怎么就可以做到“激情澎湃”。舒尔茨露出一种平静超然道骨仙风般的笑容，说道：“为如此美味的饮品激情澎湃其实很简单，我觉得公司的企业文化就可以自动挑选出那些具有激情特质的人群，可能没有这种感受的人就不会留下来。这不是那种可以开出药方再交给别人的东西，它就是……那种自然而然发生的事情，它就铭刻在企业的基因里。”

如果舒尔茨有时让人觉得有些痴心妄想，这是因为他当真觉得自己的企业可以完成不可能完成的任务。考虑到20年前，人们还在觉得星巴克能否存活是个问题，现在它已取得这样的好成绩，他这么想也的确无可厚非。正是这家公司永远地改变了人们饮用全世界最流行的饮品的方式。经过他在意大利米兰近乎于宗教体验的意式咖啡吧之行，舒尔茨用两款廉价且简便的原料——咖啡和牛奶，在全美上下点燃了咖啡狂潮，创造出一个强大的品牌。他伸伸小拇指就把华尔街折腾个底朝天，他的咖啡帝国的扩张速度超过了史上任何一家连锁机构。那么凭什么他就不能觉得星巴克可以无所不能呢？舒尔茨不仅对那些看似不可能的事情深信不疑，他对那些原本就不可能发生的事情也毫不怀疑。有评论谈及星巴克在设计中体现了将“浪漫感受和剧

院”相结合的能力，他告诉我：“我认为星巴克的艺术性和神秘感就是我们所体现出的能力，这也是一种使得一家公司可以称得上是连锁机构的能力。每家门店虽然相同，但其实各有千秋。”这听上去就像是个神志恍惚的大学生在讲，每块石头虽然相同，但是仔细看却各不相同。但是这话从舒尔茨口中说出，是因为他当真信奉这一点，认为其绝对讲得通。

正是这种认定星巴克可以将“不可为”付诸实际的想法，让舒尔茨可以将人们对公司无所不在产生抵触的顾虑视为无物。一旦人们可以“透过表象看到公司的良知，看到星巴克的仁善之意”，他说，那么大家就会毫无保留地接纳它，使之融入自己的生活圈子。他继续说道：“我认为有关无所不在的话题在三四年前引发的顾虑要比现在多出许多，这得益于我们是怎样的一家公司，我们所拥有的口碑如何。”舒尔茨可能认为指数级增长几乎不会带来什么负面效果，但是很多人有着不同的看法，星巴克闲话的站长吉姆·罗蒙斯克说：“它会成为下一个麦当劳，在我小时候，去麦当劳还是件不同寻常的事情，但是它不停地扩张，直至局面失控。星巴克再这么发展下去就会失去人们对它的喜爱，我已经看到这样的迹象了。”锡拉丘兹大学的流行文化教授罗伯特·汤普森指出，星巴克一直得益于其精品咖啡的定位，但是遍布四处的公司永远都无法保持自己的独特性：“现在去星巴克的人再也不会具有那种专属的感受。现在都是以量取胜，要的是数量。”无论怎样，舒尔茨都讲自己的公司会力排众议。他承认：“若事物发展的规模太大，通常很难保证品质。”但是他坚持认为星巴克不会落入俗套。他说：“像我们这样规模的公司所做的事情是前无古人的，我们在市场上创造的东西是不同寻常的。在这过程中，我们在大多数情况下还是赢得了人们的尊重，这在过去很少有人能真正做到。”

舒尔茨认为，星巴克这家企业的出现是命中注定，从他在意大利米兰所经历的有如宿命安排的那一天开始，他就对此深信不疑。在他的书中，舒尔茨将自己和巫师默林对比，这位巫师可以穿越时空回到

从前，但是因为他对未来的了解，永远都受到人们的孤立和疏远。他写道："有时，我会觉得自己可以体会到他的感受。我对未来的愿景，我对星巴克应该成为怎样的公司的热切愿望，都很容易遭到误解。"在某种程度上，舒尔茨相信命运这一点也许的确有道理。如果他从未远行来到西雅图，而是继续销售厨具，一定还会有其他公司将精品咖啡推向大众市场，但是肯定的是，没有人可以重复星巴克这般波澜壮阔、势不可当的成功经历。因此，当我问及舒尔茨，如果事态是另一种局面，比如星巴克只是成为一家拥有百家门店的连锁机构，他是否会欣然接受。他稍稍停顿了一下，仿佛这个问题令他无法理解。也许确实如此。但随后他开口答道："如果我知道机会远比百家店大许多，而我们却止步不前，那么肯定不会开心。但我觉得无论是过去还是现在，人们都不会想到我们会取得如此的成功。就以今天为例，从现在走向未来，一定会比过去15年好上许多。这才是真正令人震惊的所在。"

但是如果这个世界已经见识过了足够多的震惊场面，结果又该如何?

---

1. 你也许已经注意到，迄今为止，星巴克的高管似乎都受到某种无形力量的驱使，纷纷就自己和公司的事迹著书立说。除了舒尔茨、鲁宾菲尔德、斯科特·柏德贝利、前市场营销人员约翰·穆尔之外，还将有很多著作陆续出版，分别来自哈里·罗伯茨以及杰尔姆·康伦和赖特·马西。

2. 麦当劳的代理总是以儿童为目标，他们也有类似的传奇故事，通过在当地市场中测量牛奶专区的长度以判断当地儿童的数量。

3. 这碰巧就是星巴克不进行加盟连锁的主要原因：舒尔茨总是喜欢在城市中地毯式铺店，但是当公司拼命添加其他门店，危及加盟商的销售时，后者势必会予以反对。

4. 澄清一点，在本章中，"竞争"以及相关描述都是指其他咖啡连锁机构。独立咖啡店则是另一话题，相关内容将在第5章中涉及。

5. 有关星巴克在海外扩张以及文化霸权的讨论请详见第9章。

6. 简要说明：一名自称为温特的得克萨斯男子实际上已经在全职从事对全球每家星巴克门店进行分类和光顾的工作，他目前已经造访了约6 500家门店。

第二部分
蒸蒸日上





第5章
星巴克迷思

1789年7月12日，一位年轻的法国记者兼政治活动家卡米尔·德穆兰跳上巴黎的佛伊咖啡店的桌子，从上衣中掏出两支手枪，因为严重口吃一时间没说出话来，接着他慷慨激昂地高喊："市民们，拿起武器吧！"在18世纪的法国，这类事情时有发生，咖啡店的客人一般都会为了让这位过于激动的演讲者从桌子上下来，说上这样一番话："你这是要攻占巴士底狱吧，我们一会儿都去那边等你。"但是在当时，面包价格高得离谱，君主制完全遭到人们的唾弃，德穆兰的一番话让佛伊咖啡店的在座各位一时间怒不可遏，众人纷纷走上街头，开始战斗，最终事态有如滚雪球一般不断越滚越大，最终爆发了法国大革命。

如此血腥的全国性起义却是始于一家咖啡店，这也不足为奇。咖啡本来就是一种可以煽动人们情绪的饮品，在激起人们的辩论、提出异议甚至直接引发暴力方面有着悠久的历史。在很多年以前，有些思想家甚至索性称其为"来自非洲的暗黑邪恶的豆子"，因为那时的活人祭祀采用的就是"来自非洲大陆的黑奴"。从欧洲到俄罗斯再到美国，咖啡馆孕育了意识形态的革命种子，因此即便能有咖啡店获准经营，很多心怀恐惧的政府也会在其中安插间谍。咖啡所激发的无法无天令17世纪奥斯曼帝国的宰相们各个心惊胆战，比如说，他们甚至会对饮用咖啡者最重处以死刑（饮用咖啡初次被抓要处以残忍的鞭刑，如若再犯，则会被装入皮囊，投入博斯普鲁斯河活活淹死）。有人可能会认为引发兴奋作用的咖啡因才是摩擦和冲突背后的罪魁祸首，而不该是咖啡代为受过。但是试想一下，茶叶也包含同样的成分，可却有着完全相反的口碑，人们认为它可以让人神清气定，还是上流社会的象

征。如果说咖啡对人有什么特别的影响，这似乎有些牵强附会，但是与此同时，一杯英式红茶永远都不会让人想要大打出手。

与咖啡相伴的不和谐声音如影随形，这背后的原因也许永远都是难解之谜。如今，这种混乱又有了新的形式。具有讽刺意味的是，以往喜欢去咖啡店的人士是把心中怒火发泄到推翻政府身上，现在他们又有了新目标，这就是咖啡店本身，实际上是其中一家咖啡店——星巴克。从某种程度上来讲，这有些不可思议。因为公司的显著成就就在于剔除了咖啡店中的反主流文化元素，将之转化为享受饮品、放松心情的所在。但与此同时，星巴克也创造了亚文化的一群人，他们痛恨星巴克的经营方式。于是，星巴克首当其冲，最终变成了咖啡客一直抵制的那种令人厌恶的势力，咖啡店作为培养激进想法的功能基本上已经不复存在。虽然星巴克在利用这一浪漫形象大发其财，但是它也因此吃了苦头。当周遭有着成千上万的克隆店面，一心想卖给你最新的酷玩乐队专辑，给每人都来一份5美元的奶昔，再将星巴克咖啡店视作知识分子的避风港的确颇有难度。很难想象卡米尔·德穆兰会跳上紫色丝绒长椅，高举超大杯冰摩卡为自由大声疾呼。

也许他应该从星巴克的前窗伸出贴着“今日美国”标志的金属盒子，正如1999年世贸组织在西雅图经历的暴乱场面一样，蒙着花头巾的抗议人群就是这样制造出一片混乱的。通过电视和报纸，几百万美国人都了解到当时的盛况，也就使得官方开始正式抵制星巴克。公司最终发展到这一地步，已不再是一家积极上进的美国西北地区的咖啡公司，而是又一家巨型企业。在那些有着“左倾”思想的人看来，星巴克还不仅如此：它代表着腐化堕落、阴险狡猾的美国公司。这些年来受到如此多的关注、赞美并吸金无数之后，公司开始招致了同样多的争议是非。20世纪90年代，大量顾客还以手持绿白相间的星巴克咖啡杯作为身份地位的象征，现如今你会发现部分顾客会偷偷摸摸溜进星巴克，用没有标志的马克杯盛装咖啡，生怕被发现光顾了一家被许多同龄人视作十恶不赦的商家。

但是且慢，星巴克不是要立足于促进社会和谐，注重充实灵魂，而不是满足口腹之欲吗？何以使得咖啡公司变得如此令人绝望？这是因为对于那些社区活动家、人权工作者、普通大企业（其中包括小心谨慎的美国人）而言，星巴克触动了一根敏感的神经。麦当劳和沃尔玛这样的巨无霸很容易中招，它们的越界显而易见，根本无须多说。走进麦当劳金色拱门的任何人都知道自己这是走上心脏疾病的快速通道，但是他们都义无反顾地选择了这里。但是在批评人士的眼中，星巴克却是一种更为狡诈的威胁，其方式方法更为阴险。举例来讲，公司将自己的公共形象打造得如此光鲜亮丽，除非你去认真考量它在世界各地所产生的效果，否则会误以为这是一家联合国的分支机构。再来看它的核心产品：咖啡看似温和无害，但却极易成瘾。还有它的扩张技巧：将咖啡连锁店悄悄渗入城市的各个角落，迅速而悄无声息地做到无所不在。此外，如此快速地扩张、赚取这许多钱财本身就有看似不祥的兆头，仿佛星巴克是在力求一统天下。这样看，影片《王牌大贱谍》（*Austin Powers*）里那位一心渴望权力的邪恶博士在星巴克总部的顶端暗藏了一个秘密巢穴，也就没什么好奇怪的了。

每个人对星巴克都有自己的观点看法，那些对公司怀有深仇大恨的人们通过各种富于创造性的方式来表达他们的嘲讽和不满——联合抵制、示威抗议、请愿、破坏等。以加州的潜水教练杰里米·陶勒辛为例，他因为星巴克的客户服务而深受委屈，于是出资4万美元在《华尔街日报》打出几幅广告公开指责星巴克。[注]再来看看仇恨星巴克的人群中，那些反对公司的势力喜欢采用的创造性破坏措施有哪些。2003年，一群破坏分子趁着夜深人静，将休斯敦23家星巴克店的门锁用牙签和胶水封死，使之无法开张营业。同年，旧金山的一群恶作剧者将17家店的锁头搞坏，还刷上了对外租售的标志，外加一个用星巴克信头纸伪造的通知，显示此举的正规性，“本店今天暂停营业”。（“希望您能在以后继续光临本店”，通知上还嬉皮笑脸地加上了这么一句。）1999年，在缅因州波特兰，一伙暴徒连续四周将一家星巴克的窗户砸碎，夜间值班的科南·奥布赖恩就此事做出这样的评论：“顾客称这给

他们带来极大不便，因为一连几次，他们都不得不去马路对面的星巴克消费。”

如此事例不胜枚举。如威斯康星州麦迪逊的静坐示威，芝加哥的店面被喷上“婊子公司”的字样，在科罗拉多州杜兰戈的一家门店还曾上演过一系列攻击性便溺事件，圣迭戈三家店的窗子里还被扔进了滚珠轴承。在这些出现局势动荡的场合中，星巴克经常会成为众矢之的，以至于警方会事先对其安排保护措施。例如，2004年夏，在纽约市举办共和党全国代表大会时，许多星巴克门店是在防暴警察的层层包围下才能正常营业的，公司还告诫员工在公开场合切勿穿着公司制服，以免招致敌意。对有些人来说，反对星巴克就是一种习惯性反射行为。2001年，西雅图警官射杀一名在交通事故中试图驾车逃逸的黑人男子，新希望浸信会教堂的罗伯特·杰弗瑞牧师做出了奇怪的反应：他号召大家一同抵制星巴克。显然，公司与此事并无瓜葛，罗伯特牧师这么做显然属于剑走偏锋。如果希望人们对你的要求予以重视，那么反对星巴克就会让你心想事成。[注]

准确而言，星巴克到底是如何惹祸上身的？对企业的指责种类繁多，范围极广，但是可以大体分为五类。在批评人士看来，星巴克有着如下罪责：

· 抹杀邻里的独特性格，采用掠夺式经营策略，将当地拥有的咖啡店扫地出局。

· 从第三世界几百万的咖啡农那里以不公平的价格购入咖啡豆，给他们的生活带来无尽苦难。

· 兜售有害健康的产品（也有损我们精致的口味）。

· 剥削员工，并粉碎其建立工会的企图。

· 通过将星巴克咖啡店向世界全面渗透，使得我们的星球日益变得千篇一律，破坏文化多样性。

还有各种指控不胜枚举，诸如有人指责星巴克在秘密推进一项自由主义议程，甚至还曾有人指责其利用人们对“9·11”恐怖袭击事件的情绪促销泰舒橘茶，但性质最严重的来自上述五方面的指责，由此可以看出企业所触及的方方面面的利益，包括当地邻里关系、供应商、顾客、员工以及世界文化。从对星巴克的种种责难背后可以看出，它对世界的影响究竟如何。这也就构成了本书第二部分的主旨内容：探寻企业对社会不同层面的影响所产生的道德之争，从咖啡种植者到家庭经营式咖啡店主都有涉及，并从中看出星巴克对我们生活的潜在影响。

当我和霍华德·舒尔茨交流时，他坚称这些针对公司的指责“都是噪声”，不过是对不出售大麻制品的任何企业都会有的条件反射式憎恶，是抵触和抱怨。但若这些当真都只是“噪声”，那么星巴克每年就不会耗资高达50万美元为舒尔茨提供保镖和个人安全服务了。（仅2003年一年，公司在保护个人安全方面，就为舒尔茨花费了677 334美元。）尽管如此，舒尔茨还是对这些不能无条件喜爱星巴克的人们表示困惑不解。作为回应，他一味地强调自己相信企业慷慨的本质，并努力从那些高尚的名词中挖掘深意，他这样对我讲：“企业所取得的成功会让一些人产生误解，或攻击我们，而我们必须有勇气面对这些人。随着时间的推移，会有人诋毁我们，因为我们在做大做强。”

当然，这样的说法至少部分属实，任何像星巴克这般规模，这样赢利的企业都不可避免招致他人的批评，但是舒尔茨认为自己的公司受到如此多的争议是因为它太过仁慈。换言之，因为抗议者了解星巴克是一家进步企业，所以就会认定它将重视他们的批评意见。（美国有机消费者协会负责人龙尼·卡明斯基本上印证了舒尔茨的这一观点。卡明斯组织过几次针对星巴克的抗议活动，反对其使用牛生长激素，他承认自己的组织之所以选择星巴克是因为卡夫食品这样的企业根本不会理睬此事。）舒尔茨还指出，星巴克背负了太多人们对大公司的反感，而这仅仅是因为它的能见度太高所致。2002年，他这样告知美

国《商业周刊》杂志："星巴克既是无所不在的品牌，也是一家你可以随时来砸碎窗子的店家，因为你没法去敲碎一听可乐。"但这些却是他一味强调的战略的必然结果：如果想让店面便于出售星冰乐，那么势必也会方便打砸抢。最后，星巴克通过快速扩张以及不断自我推销来消化这种负面影响。星巴克前咖啡豆烘焙专家凯文·诺克斯表示："大企业在很多方面都会引人注目，并不断发展，但是他们所做的对外宣传要强过自己的实际水平，因此就会面对大家依据最高标准对他们的评头论足。"

在星巴克所受到的强烈抵制中有一点非常奇特，即有关企业的所有伦理质疑都未能得到证实。实际上，尽管有人示威，有人砸碎窗子，但很多人仍然坚信星巴克是一家模范企业。无须进行太多调查，就可以得出结论，麦当劳巨无霸对人体动脉无甚好处，但是有谁能如此肯定咖啡对人体究竟是弊是利呢？或者附近新开的一家星巴克对当地经济会起到正面还是负面作用呢？正如我们在下文中即将看到，人们对星巴克、咖啡产业链以及我们所热衷的让人精神百倍的咖啡豆通常所持的观点都大错特错。

最大的一项误解，也是流传最广的一点，即很多人都在宣传的一个观点是，星巴克在有计划地围剿那些夫妻经营的咖啡店，导致它们无以为继，只得出局，同时使得社区邻里的性格特点丧失殆尽，并损失不少金钱。但是，尽管企业对社区所产生的影响尚无定论，星巴克的无处不在确实对独立经营的咖啡店带来异乎寻常且完全意想不到的后果。

被抵制的贵族文化

每当星巴克宣布将进入一片繁荣的社区时，总会有一小撮当地民众如临大敌，就像是当初蒙古铁骑兵临城下一般。但即便以此为标

准，当星巴克表示要在2004年春在当地开一家店时，霍斯福德–阿布内斯社区居民的表现还是有些过激。俄勒冈州的波特兰是座极具自由主义精神的城市，这里还是城里自由主义的神经中枢。这个社区一直对连锁店甚为抵触，在和星巴克发生冲突前不久，恼羞成怒的市民还成功抵制了麦当劳的进驻。由于大家的强烈反对，麦当劳只得将在附近开店的计划取消。现如今，因为星巴克要占据位于七街角的多岔路口的一处重要地段，当地民众奋起反击，这与之前设定的夫妻经营咖啡店的社区规划不符，大家要通过一系列抗议和游行让星巴克知道人们的不满。若是仅仅说企业和潜在顾客之间的关系存在些问题，未免显得太过轻描淡写。在一次示威活动中，一位头戴苔绿色帽子的9岁小女孩，耳挂微型麦克风高喊，星巴克就是“四处扩散的癌细胞”。

在5月的一个夜晚，冲突达到了顶点，那天正是星巴克新店准备开张的前夕，一位戴着头巾和面罩的男子（后来人们称这位民间英雄为“夜行侠”）为阻止星巴克开业做了最后一次努力，他朝着咖啡店的玻璃窗扔过去一瓶莫洛托夫鸡尾酒。但是这位业余爆破手不知道的是，此时的星巴克已经学会了使用钢化玻璃，因此自制燃烧弹仅仅是弹了回来，在人行道边燃烧起火，并未造成太多损失。

人们可能会将这种反对大公司的恐怖主义行为视作反应过度而不予理睬，但是这其中还是有值得注意的因素：有些人因为星巴克要与己为邻而倍感忧虑，所以宁肯希望让它很快被夷为平地也不愿冒险任其发展。此外，这类担心似乎更针对的是星巴克，而不是其他类似连锁机构。假设这块零售空间是被经营护肤沐浴产品的美宝占去，那么至多不过是有人会发两句牢骚，诸如“这世道怎么会变成这样”，或“没想到我还能赶上这种时候”。当然，不会有人总想着朝店里投掷燃烧弹。

当地居民在反对星巴克的入驻时，担心的是它会对当地带来特殊的影响，如改变社区特性，抬高房产价格，吸引游客，带来交通压

力。简言之，就是我们常归为棘手“贵族化”概念的问题。在部分民众看来，企业总是与这些争议性问题脱不开干系。2001年，美国布鲁金斯学会在对这一问题的一份研究报告中指出，星巴克店的入驻可以作为贵族化进程的一个标志，这方面的其他标志还包括新建艺术画廊、音乐俱乐部、提供代客泊车业务的商家等。令当地民众分外恼火的是，无论大家怎样反对，星巴克还是一意孤行强行入驻，他们担心这家企业花费的每一分钱都会源源不断地给企业总部带来回报，而社区的财富则被榨得精光。在霍斯福德–阿布内斯负责社区发展规划的查尔斯·金斯利这样告诉我：“我并不希望过于提倡精英主义，称这里不允许他人染指；我知道我们不能只接纳本地人，但是我同时也了解到，对于本地企业，资金还是在当地经济中循环流动，这效果就大不相同。”按照这种逻辑，星巴克不仅会危及社区的身份，甚至还会影响到其生死存亡。

对贵族化的担心加上企业的高压手段导致许多社区都进入全民总动员的防卫态势。成千上万的民众签名请愿，要求星巴克撤出圣菲、新墨西哥、佐治亚州阿森斯等。（更有甚者，明尼苏达州伊科斯西尔市索性将对企业的反感融入城市的旅游宣传口号中：“逃离星巴克。”）有时候，整个社区对星巴克的厌恶程度足以使其选择离去。2002年，在当地政府收到1 300封反对信之后（其中还包括住在附近的英国影星裘德·洛），星巴克取消了在伦敦的普里姆罗斯山开设新店的计划。星巴克在附近开店所带来的情绪创伤甚至重揭了多年前的心理旧伤。旧金山日本城社区的一位居民听到星巴克计划在当地新开一家咖啡店，向《旧金山观察家报》表示：“他们就不该来，我们这些日本人已经经历了太多。”4 000名日本请愿大军迫使星巴克放弃了这一想法。

舒尔茨否认公司不顾及当地百姓的指责，提出了相反的例证：“在纽约威彻斯特郡有个社区叫作卡托纳，他们不欢迎星巴克，于是我们也就作罢。我们不希望到不需要自己的地方去经营发展。”有人对他此

番言论的诚意表示怀疑，因为这类结果实属少见。社区积极分子的不断抵制已使得公司的脸皮变厚，在真正考虑撤出当地前，事态往往会发展到投掷燃烧瓶这类极其严重的地步。星巴克应对当地的反对已经驾轻就熟，他们会突出宣传在附近开店给社区带来的好处。公司表示，毕竟我们是在为社区建设做出努力。我们刚开完一个为期4天的会议，就是关于建立人与人之间的感情纽带，但是从未谈及金钱的问题。[注]连奥普拉脱口秀节目都支持我们，我们能差到哪里去呢？星巴克的前房产开发部负责人阿瑟·鲁宾菲尔德这样告诉我："确定哪里自己受欢迎、哪里可以被接受、哪里需要暂缓，这些都是需要精密平衡的问题。显然，人们对自己不了解的事物会有顾虑，不是吗？他们不知道接下来会发生什么。这不是美国大地上的沃尔玛化，而是在咖啡店带动下在美国国土上的集体融合。"（他又加上极富个性化的一句："这句话说得不错吧，我看到你都面露微笑了，这一条你可以在书里写上。"）

当星巴克按照香格里拉式的发展以失败告终后，公司开始研究心理战术。星巴克的前市场总监斯科特·柏德贝利就说，一个有效的策略就是，在社区会议上，故作天真地询问任何一家独立经营的当地企业是否会为兼职员工提供股票期权或健康保险这类福利，而这些在星巴克长久以来都有保障，并得到大家的好评。少有夫妻经营的咖啡店能做到这一点，这将形成致命的一击，因为这说明星巴克和这些思想守旧的友邻相比，所作所为非常开明。柏德贝利在他的书中举出此例，然后说道："如此进步的社区却宁愿接受那些不给员工提供这样福利的企业，这实在是匪夷所思。"

但是通常情况下，尽管存在这样的敌对情绪，也明知对方可能需要修改当地的法律规定，拒绝赋予企业在当地开新店的权利，星巴克都是咬紧牙关，勇往直前。鲁宾菲尔德这样讲："我们会说：'我们尊重你们的意见，但我们也有自己的区域发展规划，那我们能否进入当地呢？'"有时即便对方给的是否定的回答，公司也依然会我行我素。

就以加州大洋滩为例，当地规划委员会要求公司不得入内，但是因为这并不具备法律效力，星巴克的门店还是照开不误。公司表示，人们的怒气消减，一切风平浪静，仅仅是个时间问题。实际上，在波特兰燃烧瓶事件之后，媒体记者见到七街角那家星巴克店被打碎的窗户旁用胶合板盖着的台子下面，坐着几名身着黑衣的抗议者，抗议的牌子放倒在一旁，他们手里却拿着星巴克的饮品，同时还在表扬店里的服务到位。

星巴克美人鱼指数

大家的请愿显然无济于事，发出的抗议声音也不够刺耳，经过认真设计的宣传册（兴许上面画着美人鱼痛打小狗的漫画）四处分发之后也未能影响公众的意见。现如今，一家崭新的星巴克店在一堆可爱的餐厅和古董店中间，正向大家吐着绿色的舌头。除了沮丧和认输，你还会指望什么？这位巨大的咖啡怪兽将触角伸向你的邻里，是会将其生命力消耗殆尽，还是当真可以对社区起到建设性作用？

这还要具体情况具体分析。通常要回答这一问题，我们需要从现有研究中了解连锁店和当地独立经营的企业对地区经济产生了怎样的影响。可以肯定的是，这些研究会显示当顾客光顾独立经营的咖啡店时，有利于资金在当地的再流通，因为夫妻经营的店面需要雇用当地的会计人员，从当地商家购买商品，将赚到的利润在当地脱衣舞夜总会消费，诸如此类。而连锁店挣得的钱款都要转到千里之外的公司总部户头上。城市经济咨询公司在芝加哥安德森维尔社区进行的一项相关调查显示，两者的差距相当之大。经过对10家连锁店和10独立经营店面的账面进行比较，研究人员发现在夫妻经营的店中，每消耗100美元，平均会有73美元流入当地经济的再循环中；而在连锁店中，这一数字仅为43美元。这其实也好理解，严格来讲，连锁店的最终目的就是吸取当地资金，使其进入公司投资者的腰包。

依据《家乡的优势：如何在主街上抵制连锁店入驻及其重要性》（*The Hometown Advantage: How to Defend Your Main Street Against Chain Stores and Why It Matters*）一书的作者斯泰西·米切尔的观点，我们还需要注意连锁店会影响到社区打造自己的品牌。她这样解释："人们愿意来参观一地，是因为它的独特性和魅力使然。如果你身处城市社区或者市中心，可是这里的一切都在大商场里可以享受得到，都有天气控制功能和足够的停车位，那么就存在一定的危险，因为你已经丢掉自己的优势。"

但是这些典型的分析方法并不适用于星巴克，因为它与其他连锁店并不相同。当然，每家门店所产生的利润要直接返回西雅图总部，但是在部分人眼中，这种放血行为可以通过星巴克对当地的认可所带来的收益有所补偿。再来回顾一下伴随星巴克新店而生的贵族化效应，布鲁金斯学会的报告中罗列了这样几条：改变社区风情，提高赋税收入，转移贫困居民，提升房产价值，活跃经济行为等。波特兰的霍斯福德–阿布内斯这类繁华地区如果听到为大家所深爱的社区会招致如此改变也许会不由得颤抖，但是成千上万经济低迷的城镇和社区则会垂涎三尺。基本上，当地的政府官员和规划管理委员会为了新的发展和飙升的收入，都在想方设法实现贵族化。各个社区在准备迎来星巴克的新店时，都会对环境外观修葺一新，还有十多座城镇请求公司在当地开店，以便给那里带来一种经济富裕的氛围。因此，当我们试图要评估星巴克的新店对当地的影响时，我们必须首先指出企业是否真正具备改变整体社区命运的力量，是向好的方向发展，还是向不好的方向沦落。

有些人（特别是那些富足地区的当地人）对星巴克可以产生如此的影响嗤之以鼻。他们知道企业能提供的不过是一刀切式的可预见服务，这些繁荣的社区对星巴克连锁店通常都不屑一顾。就以马萨诸塞州沃尔萨姆为例，市议员向《波士顿环球报》这样评论星巴克："并不是我自吹自擂，但是沃尔萨姆根本就不把这当回事儿。"此外，他又补

充说，那些需要星巴克认可自己的城镇“一定是存在某种自卑情结”。当2006年公司为进入美国第三大富人社区佛罗里达州棕榈滩做出艰苦卓绝的努力时（最终是以胜利告终），一位怒不可遏的当地居民发来这样一封很具代表性的来信：“简直是难以置信……突然来了一群穿T恤衫的咖啡客，在街上边走边喝咖啡，把用过的纸杯随手一扔，这居然可以称作棕榈滩的店家或居民的万灵药，这能对他们有什么帮助呢?

大家若对星巴克对城市形象产生的任何影响尚存质疑，那就设想一下，若是没有这方面的影响，那它怎么会招致这许多骂名？当舒尔茨于2006年来到底特律发表演说时，当地记者就要求他做出解释，为何整座城中仅有5家星巴克门店，就连底特律都会机场的门店数量都比这里多。（“这就意味着底特律还是个贫民区，这就是其中暗含的深意。”一名当地人向《底特律新闻》这样解释，该报文章讨论了城市中的星巴克数量是否不足以显示当地经济的窘境。）巴尔的摩市市长马丁·奥马利就曾在大量选民心目中激起强烈的愤慨，因为他被指曾乞求星巴克在城中开设咖啡店。（奥马利后来解释说，他“只是偶然遇到了对方”，那些指责都是源自误会，不过时隔不久，巴尔的摩果然有了第一家独立的星巴克店。）我们甚至可以简单计算出星巴克美人鱼指数，通过城市中每10万居民所拥有的星巴克店数量可以相当准确地判断出该地的生活质量。旧金山74.4万居民中有74家门店，得分9.9，分值相当高；克利夫兰市47.8万人口仅有9家门店，得分1.9，这一成绩相当一般；再看底特律得分0.4，看到这一结果估计市长需要紧急致电西雅图星巴克总部了。

随后，长期不景气的社区对星巴克的到来所做出的反应就像是发展中国家的部分居民首次安装了室内抽水马桶一般兴奋。2002年当肯塔基州列克星敦迎来了首家星巴克时，有位当地企业家索性高呼起“哈利路亚”！人们在谈论这些新开的星巴克店时，似乎都有些梦幻的感觉。例如在密歇根州的西部港口城市马斯基根，当星巴克初次在这里

亮相时，当地商会会长高喊，“它们在马斯基根落户象征着我们已经走向了未来”。对马萨诸塞州富兰克林的议员罗伯特·瓦利来说，星巴克不亚于通往新的繁荣的法宝：“我们希望接受更好的教育、享受表演艺术等。这座城市已经做好准备，迎接星巴克的到来。”

为了赢得星巴克的青睐，城市规划负责人向公司房产部门提出不可思议的优厚条件。一次洛杉矶郊区的阿尔罕布拉曾付给星巴克13.6万美元公共重建基金，并保证其场地租赁成交——基本上就是向这家2006年赢利过亿美元的公司支付半数的建店费用以及部分补偿金。这样的邀约每天都在不断涌向公司的地区办事机构，而且星巴克总是要等到时机成熟、条件更为优厚时才会接受。佛罗里达州的克利尔沃特更是和星巴克交涉了两年光景才最终达成协议，事后一位城市规划官员称：“现在整个世界可以坐下来对我们刮目相看了。”马萨诸塞州的沙伦则谈判了整整5年才盼来了星巴克。

实际上，这些社区都是在指望星巴克店能对他们所企盼的贵族化效应发挥作用——带来新投资，促进旅游业发展，拥有更高品质的生活等。但是这样做当真会有回报吗？俄勒冈州柯尼利亚斯商会的卡萝尔·希尔森科夫这样表示，她所在城市中的星巴克新店产生的效果立竿见影。她对我讲：“我们都喜不自胜，人们看着那里就说，‘就应该是这个样子’。自从星巴克入驻后，附近又开了四五家新店。”熠熠生辉的星巴克店还可以为往日的一片萧瑟之地带来新的活力，以至于位于芝加哥南端海德公园的房产经纪人在房源清单中会将距离星巴克新店的距离列入其中。阿瑟·鲁宾菲尔德不无炫耀地向我展示了厚厚的几沓来信，都是一些感恩戴德的业主，感谢星巴克的入驻使得附近长期不振的房产价格突然飙升。就连首先提出“第三空间”概念的雷·奥登伯格教授，虽然后来拒绝支持星巴克连锁机构，也对其提振萧条城镇的经济所产生的积极作用意外地给予表扬，他说道：“值得认可的是，他们凭借一己之力就让伊利诺伊州内珀维尔市重新焕发生机，现在这里已成为美国最宜居的五大城市之一。”

有人可能会问，星巴克当真可以做出如此大的贡献吗？或是星巴克确实有着足够的智慧，在正确的时间选定一处社区吗？换言之，星巴克真是那匹可以拉动贵族化马车的良驹，抑或正如美国布鲁金斯学会的研究人员所指出的那样，它只是贵族化进程的一个标志？毋庸置疑，星巴克可以为社区带来更为奢侈、富足的外部环境，但是在多数情况下，星巴克似乎是贵族化的效果，而不是其成因。虽然，星巴克有时会与篮球明星魔术师约翰逊合作，在一度衰败的市区地段开办咖啡店，但它一般所选的社区生活水平都较为富裕，或是已朝着这方向发展。一位曾为星巴克谈妥上百单生意的房产经纪人这样告诉我："星巴克很少上来就说'我们是来扭转败局的'。他们是在寻找那些处于上升阶段的地段。"企业使用非常复杂的房产公式来为门店寻找最佳选址，很难想象舒尔茨会将企业利润或密切呵护的品牌置于风险之中，将咖啡店开在不确定是否能发展繁荣的社区中。

的确，我们如何界定星巴克对某一地区的影响也许最后都归结到品位上来，不论大家将它的到来视作复兴、贵族化或是纯粹的同质化的象征都是如此。正如公司的支持者所指出的那样，星巴克在为店面即刻提高人气方面几乎从未失手，那么有谁还会说不欢迎它呢？星巴克的前营销高管哈里·罗伯茨这样说道："我发现一个非常有讽刺意味的现象，那就是星巴克经常因为要进驻某个社区而受到当地人的抵制，可是当新店一开门没多久，就会出现客流量高峰。我们在旧金山这类市场获得极大的成功，但是人们却高举告示牌反对星巴克，这是为什么？这地方人满为患了！他们担心什么？"显然，人气高涨并不等同于企业会给社区带来益处——沃尔玛尽管存在问题和弱点，但它在吸引顾客方面也不费吹灰之力——但是很多城镇很乐于在城市中间有着这样熙熙攘攘、时尚新潮的店面。

不必在乎星巴克是否能带来更多的新奇特色，或是它使得当地变得像一片临街商业区，抑或是鼓励当地人每天在咖啡上面花费4.5美元，这也许不算是实现经济稳定的最佳做法。在经济不景气的区域，

星巴克就好似一抹亮色，因为它还有一个充分的理由：虽然它可能并未引发当地的经济复苏，但却总是经济复苏的一个标志。

但是像霍斯福德–阿布内斯和伯克利这类地方，对这种“复兴”并不感兴趣，因为它们不需要这些。更重要的是，当地居民希望自己生活的社区能充满一种无可比拟的魅力，使其与其他地方都不同，也就是具备星巴克所没有的各种特色。若你不能为当地社区增添特殊之处，他们仍会认为你是在削弱其特色；因此即便星巴克的新店可以带来成群的客流，它仍带来了威胁。这一观点导致一些星巴克人愤愤不平。长久以来担任星巴克咖啡专家的戴夫·奥尔森这样对我讲：“我以前就在纽约的一家星巴克工作，那里离我女儿的公寓很近——她担负不起太高的房租，所以住在纽约上东区的边缘。那家店吸引了各色人等：有骑车的送信人、推婴儿车的母亲、上年纪的老伙计、带着电脑的学生，什么样的人都有。那么看到这样一幅场景，怎么还会有人说不需要这些？简直是傲慢自大，一派胡言。”

但是没人说这些人不需要一个社区的聚集场所，他们是说希望能有独具特色的当地夫妻经营的咖啡店。因为每当公司占领一处新社区时，似乎正是这些当地人的鲜血在顺着星巴克的尖牙利齿汩汩流出。

进攻型霸主文化

美国人十分热爱各类小企业，它们其实是受压迫者，视独立性为一切原则的根本；这些企业追随着自己的梦想，努力奋斗来获取成功，这才实现了这一国家的……富强。星巴克仿佛是势不可当的压路机，显然星巴克在或多或少威胁着这一理想境界。除了在机场以及一小撮长期以来就不饮用咖啡的城镇之外，星巴克每到一处，都会与独立咖啡店展开竞争。通常情况下，星巴克会直接把店开在生机勃勃的夫妻经营咖啡店的旁边，在整个社区范围内造成剑拔弩张的竞争氛

围。只消在门口立一块牌子，上书“我们就是来抢生意的”，此举的意图就更显而易见了。

这类经历导致部分咖啡店主惊恐异常。1999年星巴克在一家不拘一格的西雅图咖啡店旁又开新店，这家名叫“救世主咖啡店”（信奉的格言是：咖啡因的救赎）的店主霍华德·比亚利克聚集了一群自家的常客，并对这家新店施了“咖啡法术”，甚至发展到后来，他还请一位自称是萨满的人在星巴克的门前扬撒咖啡渣。如果有谁手持星巴克的咖啡杯进入了他的地盘，他手下的员工就会把此人请出店外。最后，警方逮捕了比亚利克，因为他被指控在星巴克的窗子上乱涂乱画，外加一个垃圾桶、电线杆和公交站牌也被涂涂抹抹，贴满了救世主咖啡店的贴纸。（比亚利克后来解释自己只是分发了贴纸，法庭也决定不对他处以罚款。）

至少，比亚利克的恐惧可以让人理解。如果星巴克在一家独立经营的咖啡店旁开了新店，两家店就只能存活一家，对吗？考虑到星巴克过去的业绩以及它雄厚的竞争资金，倒下的肯定不会是星巴克。的确，很显然公司在通过掠夺性策略有计划地清除当地的自有咖啡店，这一点几乎毋庸置疑。以移位者（Delocator）项目为例，这是由三个洛杉矶艺术家设计的网站，就是为了反抗这一趋势而创立。这家网站的主要功能是根据用户输入的任一邮编，罗列出附近的独立经营咖啡店。事实证明网站反对大公司咖啡店的想法非常有市场，在它上线的头一个月点击量就超过了百万。网站的创建者们用一句话解释了自己担当此重任的初衷：“当前，独立经营的咖啡店正经受着打击，多年以来，它们的数量也在迅速减少。”但是这一说法并不准确，而且完全错误。事实恰恰相反：美国的独立经营咖啡店的数量正在激增，这很大程度上还要感谢星巴克。自相矛盾的是，若要提升夫妻经营咖啡店的销量，最直接的办法就是让星巴克在附近开店。

这并不是说星巴克在刻意为之提供帮助。从公司的角度来说，它当然是希望通过各种方式抑制来自当地自有咖啡店的竞争，而且在一些地方还取得了不错的成绩。鲁宾菲尔德在他的书中坚持这样的观点，星巴克总是对那些“能提供优质咖啡和独特氛围的当地咖啡店运营者表示尊重”，但是他闭口不谈公司釜底抽薪，曾出高价竞标店面的事。有个常被大家谈起的案例是，星巴克曾在加州米尔谷出了三倍于原咖啡店主租金的价格，并另付3万美元签约奖励而拿下合同。原先的咖啡店主诺曼·温特劳布根本不知道星巴克在打这里的主意，直到得到房东通知，要么将合同条款与星巴克看齐，要么就直接走人。（温特劳布只得照付，但显然是被逼无奈。）当公司的这般提价被媒体曝光之后，星巴克的发言人又搬出那老一套：是贪得无厌的房东在背后捣鬼，他们想从每个人身上榨出更多的油水，而星巴克永远都不会刻意去打压夫妻经营的小店。（有一次，星巴克也在法庭上证实了这种说法的真实性。一位加拿大法官当庭判定一位房东要支付超过8万美元的诉讼费用和法务费，起因是他曾于1995年在一家炙手可热的都尼咖啡的租金问题上对星巴克做手脚，房东的图谋导致一笔大合同出现问题。但当星巴克签下都尼咖啡店面的租约后不久，舆论就一片哗然，迫使公司将其又转租给原先的店主，还在《多伦多星报》上做了整版广告，解释自己并非刻意要将都尼咖啡挤出局。）

抛开精于算计的房东不说，鲁宾菲尔德坚持认为开出一个许多独立经营者永远都支付不起的价格这本身就无可厚非，因为这就是市场规律。他这样对我讲：“米尔谷那件事也是这种情况，‘就是要一举拿下’。如果星巴克不拿下这个店面，那么也许就会落到沛可宠物用品店或齐巧思连锁店或是其他商家的手里。你可以称其为具有争议性，想怎么说都可以。”在星巴克总部极富竞争性的氛围中，没有人会为那些跟不上前进脚步的人们潸然落泪。“深挖掘”项目的研究员杰尔姆·康伦这样讲道：“让夫妻经营的店面出局的问题在星巴克内部也被常常提起，但是我觉得管理层不会因此辗转反侧，夜不能寐。他们只会群策群力，想出在公开场合为之辩论的策略，然后继续前进。”星巴克的一

些司空见惯的做法也会招致一片谴责声——例如在租约中的竞业禁止条款就是如此——这些让管理层越发相信公司在遭到不公的非议。舒尔茨这样讲："你要知道，在不久之前我们还是弱势的一方，受到人们的欢迎和鼓励。我们刚开始取得一些成功，结果大家却说，'稍等一下……'因此我觉得这是人性使然。"

但是即便从理论角度而言，星巴克在争夺租约时的表现也不过是在奋力竞争，但它在完成任务时所表现出的渴望足以令人心生警惕。房产交易人特蕾西·康奈尔曾为拿下一个店面假扮成病人，她这样对我讲："这就像是食人鱼觅食一般，通过和房东交谈，逐步发现他们背后是谁在租用那个店面。我所要做的就是找到房东想解除现有租约的契机，还要寻找租户的弱点。"还有一位星巴克的前员工表示，自己曾出席过鲁宾菲尔德和一家零售商场房东的租约谈判，鲁宾菲尔德一个劲儿抓住已租商铺的一点不放，即问他们是否按时交付水费。

如果星巴克看上了哪个店面，无论是谁在租用，星巴克都会直接出价，即便对方把舒尔茨当作朋友也是如此。罗杰·舒曼自十几岁时就和舒尔茨一起在星巴克共事，他这样说，他在马里兰州中部城市贝塞斯达租用了一块地盘，准备开家小小的咖啡连锁店，结果舒尔茨大举进入，出价要买下整座大厦。（但被房东拒绝。）据舒曼讲："这是典型的霍华德的做派——非常强硬。"舒曼耸了耸肩继续说道："我们全力以赴与之应对，但是他还是一如既往，竞争到底。"类似这样的插曲使得咖啡界传出一些风言风语，认为舒尔茨为打败潜在对手会不惜一切代价。一位活跃的咖啡博主福琼·埃尔金斯表示："霍华德并未公平行事——这大家都知道，对吧？霍华德会买下旁边的一栋大厦，还打出牌子挡住你的门面，他会在紧邻你的位置租下店面，甚至据说他还会找到区域规划委员会，付给他们钱，安排更多车辆经过星巴克这一侧。霍华德可不是什么好惹的人物。"

星巴克居然会控制城市中交通方向的说法的确有些过分，但埃尔金斯说对了一点，如果星巴克想尽办法都不能赶走一位竞争对手，它就会选择在旁边开上一家店，以期分流部分顾客。马丁·戴奇这样讲道："在20世纪90年代，霍华德·舒尔茨就有了这样的名声，'如果我出钱挤不走你，那我就榨干你'。"戴奇所建立的戴奇咖啡连锁机构的效益一直不错，只是后来经过一次灾难性的首次公开募股和激进的扩张计划才被拖得负债累累。戴奇第一次见到舒尔茨本人是在一个周日的下午，当时他正在加州纽波特建立自己的第三家咖啡店。尽管窗子还蒙着灰尘，戴奇还是看出窗外一辆高级轿车在满是灰尘的停车场中停了下来，接着一个人影从车上跳了下来，走到窗前，擦了擦污垢，手搭凉棚以便能探明屋里的究竟。这人便是舒尔茨。据戴奇回忆："我当时正好站在他面前，当他一看到我在那儿，就立刻跑回车里，这样就不会被人认出。"他继续讲，在那之后不久，星巴克在奥兰治县首次亮相，他开的头三家门店都和戴奇咖啡"在同一个街区"。"我不得不认为他这是有意为之，这不可能仅仅是出于巧合。"戴奇这样表示。

若要完整罗列出公司的进攻性行为，那估计需要好几本书才能写完。在纽约有着9家连锁店的奥伦每日烘焙的店主奥伦·布鲁斯坦恩这样讲："距离我的每家店不足两个街区，就有一家星巴克店。他们和我的店开在同一幢大楼里，他们还想方设法让我的租约提前解约。他们去找了我的房东，问他是否有办法把我们扫地出门。"彭妮·斯塔福德这样讲，她在华盛顿贝尔维尤开了家小咖啡店，而街边不远处的星巴克员工把咖啡试尝品就放在了她的店门口的台阶上，她现在正在向联邦法院状告星巴克的垄断无人管制。当星巴克连锁机构进入纽约的萨拉托加斯普林斯时，它向一家名为玛德琳意式浓缩咖啡吧的咖啡店店主出了10.5万美元的超低价格，要将之买下。（一年前，这家店还值75万美元。）当遭到店主拒绝后，星巴克就在马路对面开了一家新店。后来，公司代表向《美国新闻和世界报道》表示，这种出价买断其实是一种"善意姿态"，"如果她当真对我们心怀畏惧，那么这就是个帮她解围的绝佳机会"。

但在一般情况下，独立咖啡店经营者并没什么好畏惧的。对于大多数当地自有咖啡店来说，旁边新开一家星巴克实际上是件值得庆幸的事情。

星巴克引发的经济繁荣

当1991年星巴克首先占领洛杉矶时，赫布·海曼顿生警觉，任何当地咖啡店主都会做出这种反应。尽管他的香啡缤小型连锁咖啡店非常成功，与好莱坞的精英阶层也有着几十年的友好关系，但海曼还是担心这个来自西雅图的巨型战车会让自己花费30年心血打造的事业毁于一旦。星巴克也是信誓旦旦，据海曼回忆："他们也很直截了当，'如果你不把店卖给我们，那我们就在周围开满星巴克'。你瞧，后来就真成这样了，这是我们所经历的最好的事情。"

在拒绝了星巴克的买断计划之后，果不其然，海曼听说公司就在他的一家咖啡店旁边再开新店。很多人对此都会感到分外恐惧（例如马丁·戴奇听说星巴克在附近开店后就会呼吸急促），但海曼叫来了他的朋友西雅图贝斯特咖啡的创始人吉姆·斯图尔特，此人与舒尔茨有着丰富的过招经验。他咨询斯图尔特，当星巴克在附近开店后究竟会发生什么。斯图尔特答道："你一定会乐不可支的，他们会帮你打理所有的市场推广问题，你的销量会节节攀升。"事实证明这一预言的确不假。每家星巴克都会大肆宣传造势，让那些从来都不会放弃福爵咖啡的人们也来尝尝拿铁，一旦他们喝出了门道，就会去找其他的咖啡店，那么在街对面正好就还有一家。大家对咖啡的兴趣的激增使得海曼的销量也立竿见影。他对我讲："我告诉手下，星巴克去哪里开店，我们就去哪里拿地——根本不计成本。我们在一家星巴克旁边买下了一个中国餐馆，并改造成咖啡店。我的天，当年就挣了上百万美元，简直难以置信。"由于这些多挣的利润，海曼成立了自己的公司，还卖

出了个好价钱，他觉得自己的成功很大程度上归功于星巴克。在这方面，他并不是个例。

特种咖啡贸易杂志《新鲜一杯》（*Fresh Cup*）的创刊人沃德·巴比这样说："抱怨星巴克在旁边开店的人简直是疯掉了。应该热烈欢迎星巴克经理人的到来，给他们送上鲜花才对，这应该是当地咖啡店所获得的最好的消息。"巴比是咖啡界的一位传奇人物，于2006年辞世，他对星巴克连锁店的产品无甚好感，实际上他经常宣称是自己发明了这一说法——"焦炭巴克，烤焦奇诺之乡"，但是他一直坚持认为星巴克对夫妻经营店所造成的伤害远不及它不经意间带来的益处多。他对我讲："他们并没有逼得独立经营者关张大吉，相反，现在独立咖啡店越开越多了。"

当几乎所有试图复制星巴克成功模式的连锁机构都以失败告终时，当地那些对自己的野心有所控制的自有咖啡店的发展势头却良好。这里有一个数据可能会令人吃惊，即便星巴克帝国占据着如此优势，根据美国特种咖啡协会的数据显示，美国57%的咖啡店还是夫妻经营店。即便是在星巴克崛起之后很久的2000~2005年，美国独立经营咖啡店的数量还是增长了40%以上，从9 800家增至将近14 000家。星巴克的市场份额也在不断上升（同期，其美国门店数量几乎增至原来的3倍，从2 700家发展到7 500家），但是如此的店面增长速度根本未能吓倒夫妻经营店，结果却是恰恰相反。根据市场调查公司明特尔的数据显示，新咖啡店的失败率出奇地低，只有10%，这就意味着无论星巴克怎样四处开店，还是有许多独立经营的店在继续运营。一位早期星巴克的员工道恩·皮诺这样解释："这与失败率极高的餐馆业不同，星巴克很少真会让别人破产歇业。"

实际上，这种情况还真是罕见。在为本书搜集素材的过程中，我和很多特种咖啡行业人士进行过交流，其中没有任何人认为附近的星巴克曾对自己的某家咖啡店造成伤害的时间能超过几个月（或是大家

不愿意承认这一点）。凯利·特劳是美国最大的意式浓缩咖啡机供应商意式浓缩咖啡专业公司的营销负责人，她这样说："尽管人们对星巴克进入当地怒不可遏，但是他们从未让我们的任何客户，也就是那些原本就经营有道的公司就此歇业。"但是为何会出现这种情况？星巴克让门店布满整座城市，并努力从当地自有咖啡店手中抢生意，那些夫妻经营店本应该逐步衰落才是啊？

这种情况并未发生的原因之一是星巴克并不具备其他大型零售商所具有的竞争优势。来看沃尔玛是怎样大量击垮当地竞争者的：它的商品价格会低于竞争对手，营业时间也会更长，产品种类还会更多，这些对星巴克来说都不适用。其实，即便是与最注重质量的独立经营店相比，星巴克的产品定价通常也偏高，而且它的任何饮品都从不进行打折优惠；星巴克通常在晚上很早就会关门，而当地自有咖啡店则会开到凌晨时分，以吸引学生和夜猫子的光顾。所有咖啡吧提供的基本饮品都差不多，夫妻经营店则可提供各式新鲜三明治、沙拉等，而星巴克的食品有时会挑战人们对"食物"的合理定义。

独立咖啡店稍加注意就可以轻松与星巴克展开竞争，最关键的一点是，一定要克制住自己去效仿这位大型企业的冲动。星巴克前市场总监斯科特·柏德贝利这样对我讲："谁都可以和星巴克竞争，这生意花不了什么钱，买上一台意式浓缩咖啡机，再有800平方英尺的面积就足够了，但并不是谁都能和沃尔玛一决高下。"很多咖啡店主都想方设法和星巴克同台竞技，在自家的生意上做足功夫：模仿星巴克的装饰风格，减少各种与其不符之处，但是这种策略导致几乎所有的连锁机构都以失败告终。要知道，把自己变成对方，根本无法打败星巴克。据咖啡咨询师布鲁斯·米列托解释，颇具灵活性的独立咖啡店较行动迟缓的商业巨头还是具备较大的优势。米列托讲道："独立咖啡店完全可以和连锁机构相抗衡，甚至还会有更上乘的表现，因为前者更为灵活，如有必要当晚就可以调整策略，完全可以推出更好的产品，还可以针对自己所在的社区设计推广咖啡。"

公司高管意识到，对于那些知道要提供有别于星巴克服务的独立咖啡店来讲，他们无法将其扫地出局。鲁宾菲尔德说这些的时候情绪一点儿都不高："那些懂得要与星巴克连锁机构区别化经营的商家不仅生存下来，而且表现得还相当不错，那些从未有过优质产品的咖啡店则被无情淘汰。"部分精明的独立咖啡店甚至还偷偷学到星巴克的绝活，并产生了良好的效果。西雅图乐特浓咖啡馆的戴维·绍默在介绍如何与星巴克竞争的一个初级读本中这样写道："星巴克的那些家伙在为咖啡店选址方面实在厉害，索性就把咖啡店开在它们旁边就好了。"因为绍默知道，通过这种步步紧逼的对比方式，顾客自然会选择质量和独特性，而不是效率和千篇一律。

反对连锁机构"拒绝商标"运动的创始人娜奥米·克莱因痛斥了星巴克的做法，因为它习惯将诸多店面密集分布，还把选址定在夫妻经营店的旁边；但是在咖啡店行业中，密集开店的做法会产生集团优势，胜过一家店面单打独斗。正如连成片的餐厅或加油站会对各商家产生放大效应，当人们准备用餐或加油的时候会本能地想到这里。星巴克和独立咖啡店紧邻可以相得益彰，拉动更多咖啡客前来消费，这就像是沃尔玛的反向效应。独立咖啡店也会受益于星巴克的主流吸引力。米列托认为："星巴克为人们提供了首次体验精品咖啡的固定场所，一旦被大家接受，接下来自然会去尝试更多不同的选择。"美国国内的各种报道也证实了这一点。例如，据《奥马哈世界先驱报》报道，自从星巴克于2002年迅速在奥马哈开设6家店以来，当地自有的咖啡店数量增加了25%，新增了许多夫妻经营的咖啡店。马丁·戴奇看到星巴克在自己的所有咖啡店旁"一步之遥"又开新店，结果自家的销量也得以提升。尽管开始他惊得差点儿犯了心脏病，但是后来他表示："我根本毫发未损，结果还生意兴隆，这与它们不无关系。"

但是在咖啡界，对星巴克可以推动独立咖啡店发展这一点并非毫无异议。《欢愉咖啡》一书的作者科尔比·库默尔认为，自己在全美旅行的时候，越来越难找到那种夫妻经营的咖啡店了，但是这种说法并

未得到业界数据的支持。很多人都无法忽略一个事实，那就是星巴克有意从当地自有咖啡店手中抢生意。的确有部分咖啡店出于星巴克的原因而关门歇业，但大多数人还是认为这些偶然出现的状况是因为这些店本身不够强大，被淘汰也在情理之中。特种咖啡顾问兼作家蒂莫西·卡斯尔这样说：“星巴克为这一行业创立了服务和质量的最低标准，使那些无法提供优质服务的店家很难在这一行中生存，只有比星巴克表现更为出色，才能得以为继，这的确很有难度。”

还有人甚至认为首先要将整个行业的生存与发展都归功于星巴克。若不是星巴克在普及意式浓缩咖啡和培养顾客对不同咖啡的鉴赏能力方面所做的努力，谁敢说咖啡店这一行业会有当今的繁荣发展？西雅图咖啡业的资深人士乔·莫纳汉这样说：“据我所知，在这一行做得不错的人各个都认为若没有星巴克，大家不可能取得今天这样的成绩。我住的房子、孩子们的穿戴、女儿的大学教育，这些都得感谢星巴克和霍华德。”

这基本就是公司在这一问题上所持的观点。舒尔茨之前的左膀右臂霍华德·比哈尔这样对我讲：“认为星巴克把人们扫地出门的观点太过荒谬，其实恰恰相反，是我们创造了这一行业，我们将这种波西米亚式的东西实现了合法化。”1994年，星巴克针对独立咖啡店的话题首度出现甚嚣尘上的势头，当面对《西雅图周报》的记者时，舒尔茨的措辞更加犀利，他说道：“这事令人啼笑皆非，1982年我带着拿铁咖啡从意大利归来。1984年4月，我们在西雅图市中心开了首家咖啡店。在此之前，这座城市都不知此为何物，是我们开创了这一行业，我们创造了无限商机，这不仅仅是为我们自己，其他人也同样受益。对此我们无欲无求，这本身就是件大好事……为什么人们会对我们产生这么多敌意，应该让众人去回答这个问题。”当我问及舒尔茨就此问题是否还是持上述观点时，他毫不犹豫地再次确认，并且说道：“我们创造了一个原本不存在的行业，我们创造了一种饮品体验，这种饮品从制作到原料原本仅存在于意大利。我们创造了原本不存在的一套语言，我

们仅仅通过一杯咖啡就改变了一种文化，提高了人们的生活水平，我们在全世界范围内都在推行这种做法，我当然要坚持我的观点。”

无论你是否认可舒尔茨的说法，事实的真相是，包括星巴克在内的各方人士都应该庆幸，他们经营的是一种令人难以置信的赚钱商品，全世界对它的需求都在不停地增加。很少能有哪个行业使消费者愿意支付给零售商如此的高价，只为购买一种成本近乎于零的产品，精品咖啡当然是其中之一，做这一行几乎包赚不赔。美国特种咖啡协会前会长丹·考克斯这样说道：“一杯咖啡的利润空间大得惊人，简直过于离谱，一杯咖啡成本只有16美分，加上人工和各项开销，利润率可以高达400%。这相当不错啊，还能去哪儿找到这么好的生意？”

咖啡市场的巨大空间使得即便是星巴克这样的行业巨头，都很难完全垄断。美国人每天就要消耗掉3亿杯咖啡，星巴克每天在全球为700万客人提供服务都相形见绌。与此同时，市场还在不断扩大。市场调查公司明特尔表示，2006~2011年，全美的特种咖啡销售将翻一番以上，达到188亿美元。表面上看钞票多得漫天飞舞，你可以高枕无忧了。

但这些人中却不包含种植咖啡的人。

---

1. 平心而论，陶勒辛因星巴克的冒犯而大发雷霆确实有些不近情理。公司卖给他的两个价值300美元的意式浓缩咖啡机确实存在问题，但公司拒绝给他换成2 400美元的机型。后来公司希望进行妥协，陶勒辛却变本加厉，要求星巴克出资几百万美元建立走失儿童中心以示歉意。

2. 杰弗瑞试图解释这次公开抵制活动是因为所有美国企业对镇压美国黑人都难逃其责，但是他也承认，与通常的烛光守夜和集会活动相比，这样做更容易引发公众对此事的重视。

3. 当时的星巴克CEO吉姆·唐纳德在2005年的一期《财富》杂志中实际上就曾有这样的说辞：“我们刚开完一个为期4天的领导会议，主题就是建立人与人之间的感情纽带。我们根本就没有谈及销售和利润问题，我们谈到的只是如何继续发展以及如何建立感情纽带。”

第6章 应对咖啡危机

理论上讲，国际咖啡组织应该是地球上最有影响力的组织之一。作为2 500万咖啡种植户的主要领路人，它在全球的影响力应该与石油输出国组织（OPEC）不相上下，后者是另一种至关重要的液体燃料监管机构。毕竟，石油和咖啡是两种交易量最大的商品，如果其中任何一种突然消失，世界机器的齿轮就会戛然而止。若是没有了咖啡，半数的西方文明都会因为人们头痛得眼睛发花而受到影响；早晨的上班族会在恍惚中四处徘徊，手捧空空的旅行杯喃喃自语；长途汽车运输行业索性不复存在了。简言之，咖啡种植户避免了世界堕入身裹兽皮、崇拜火神的无政府状态。

因此，考虑到国际咖啡组织有着如此强大的杀伤力，当人们了解到这家机构的办事处其实是挤在伦敦西区一条安静的小巷子中一排非常不起眼的灰色建筑里时，一定会大惊失色。在这里，仅有35名员工在为改善2 500多万咖啡农的待遇而努力工作。除了一间综合性咖啡图书馆（其中引人入胜的馆藏包括《咖啡：商务和技术法律层面的内容》和《咖啡和上等美食及感官功能》），总部还有一个类似联合国的小型会议厅，来自咖啡生产国的使者和雀巢公司这类跨国公司的代表在这里密切磋商全球咖啡贸易的相关条款。这类谈判通常都是一边倒：大型企业占据绝对主动，咖啡种植国则毫无优势可言。这种不平衡的局面由来已久，可以追溯到几个世纪之前，但不平衡的程度从未像当今这么严重。在一个天气潮湿的秋日清晨，我来到国际咖啡组织，门口堆着锯末，大厅回响着电钻和榔头的噪声，到处搭着塑料布。这是大楼装修时的标准场景，但也不难让人联想到世界咖啡市场所遭受的持续动荡。从本质上而言，每到收获季节，如今的咖啡种植

户就相当于在玩彩票。每一年，咖啡豆的价格都会像心脏病发作时的心电图，在没有任何征兆的情况下，突然间上上下下变幻起伏，咖啡农完全是在靠天吃饭。仿佛是为了强调这一不可预测的主题一般，负责处理市场波动性的内斯特·奥索里奥迟到了半小时后才风一样地从外面赶来。

过去两年对于奥索里奥来说非常不易。2002年3月，他作为国际咖啡组织的执行董事走马上任，碰巧那时的咖啡价格几乎达到史上最低点，每磅仅为41.5美分，这远远低于咖啡农的种植成本。（4年前咖啡豆的价格还高达3.18美元。）奥索里奥很有气质，穿着整洁，有着一种贵族气派，面对这种情形他并未故作乐观。他目睹过咖啡农生活的艰辛，在他的祖国哥伦比亚，当他还是个孩子时，曾在祖父的咖啡农场中生活过数月。如果说此时咖啡生产者的困境并未让他惊慌失措，那是因为他对咖啡经济长达25年的了解告诉他，稳定才是例外，而并非常态。

奥索里奥对我讲，“咖啡史是危机的历史”，然后吩咐助手端来两杯饮料。（他微笑着说道：“在这里您可真是没的选，只有咖啡，没有茶。”）他继续解释，在咖啡盛产国，每磅咖啡价格的重要性远超过人们的想象，这意味着咖啡农是把子女送去读书，还是要他们到地里干活；是能自给自足，还是贫困交加。他讲道：“咖啡的社会结构实际上就是南美洲、中美洲和非洲的小农场结构。在这些国家中，整个经济都在依赖屈指可数的几种农作物，例如咖啡、香蕉、甘蔗等。像乌干达、埃塞俄比亚、萨尔瓦多这些国家，咖啡一直占出口总收入的半数以上，这也是这些国家的政局非常不稳的原因所在。咖啡价格骤降可能导致萨尔瓦多这样的国家陷入极度贫困，甚至发生暴乱。”

咖啡历史学家安东尼·怀尔德称最近的一次咖啡危机导致了史上最大规模的全球性强制裁员，据世界银行估计，仅中美洲就有60万咖啡工人丢掉工作。为应对糟糕的市场，咖啡农不得不孤注一掷。2002

年，墨西哥阿卡普尔科将840万磅的咖啡豆压碎做肥料，这些咖啡豆足以调制出2亿杯咖啡。次年春天，伦敦《金融时报》报道，危地马拉上空有大面积乌云笼罩，原因是咖啡农在放火焚烧自己的咖啡作物。从哥伦比亚到埃塞俄比亚，咖啡农将咖啡树统统砍掉，改种古柯树、罂粟和咖特（在东非地区流行的一种可产生快感的兴奋剂）。当种植和收获1磅咖啡豆的成本远超过市价时，咖啡树就不值得继续存活下去了。如果种植咖啡换不来餐桌上的食物，咖啡作物无法用来生产饮品，而只能付之一炬。

这其中最具讽刺意义的是，咖啡农经历咖啡豆价格暴跌时，正是咖啡处于历史上利润最高的时期。当中美洲绝望的咖啡农在大肆销毁自家的咖啡作物时，星巴克正让更多人喜爱上榛果拿铁，并且从中赚取了巨额利润。在过去的20年间，咖啡农和烘焙者之间的财富分配令人瞠目结舌。20世纪80年代后期，全球的咖啡销量盘旋在300亿美元左右，咖啡农可以稳赚100亿美元左右。在那之后，受到品牌咖啡大力发展的影响，市场规模增至之前的两倍以上，飙升至700亿美元。但根据奥索里奥的数据，千禧年之后，咖啡农平均每年只能收入62亿美元，远不及20世纪80年代的水平，当初咖啡市场相比之下规模还要小许多。

随着财富的严重两极分化赫然摆在我们面前，我们自然会得出结论，最显赫的咖啡巨头一定罪责难逃，这种观点得到很多人的支持。社会正义的倡导者频频指责公司销售的咖啡产自血汗工厂，其中最响亮的呼声是要求消费者只饮用经过公平贸易认证的咖啡。这一运动背后的理念非常简单：咖啡若是贴有公平贸易认证标志，消费者即可了解到，这种咖啡的种植户是受一系列道德和环境标准的保护来生产产品，并能相应获得不错的售价——每磅至少卖到1.26美元。尽管市场的主流咖啡公司很不情愿地接受这一理念，但公平贸易咖啡在美国的销量一路飙升；自从位于奥克兰的美国公平贸易组织于1999年认证公

平贸易咖啡后，其销量从首年度的200万磅猛增至2005年的4 400万磅。

公平贸易咖啡得以迅速走红要得益于这样一个事实：我们对自己饮用咖啡的社会和环境成本感到极其愧疚。许多咖啡客意识到4美元一杯的拿铁和巧克力色的埃塞俄比亚咖啡豆毫无疑问属于奢侈品之列，让发展中国家的咖啡农为我们这点儿小嗜好备受煎熬，还有什么比这更没有人性的？这种负罪感使得我们每天的咖啡杯上贴满了各式标签，都是为了让我们的良心能有所慰藉，但是鲜有消费者真正理解这究竟都代表些什么。那些“荫下栽种”和“对鸟类友善”的咖啡到底有何不同？我是否要确定自己和树荫或鸟类有什么关系？或者是否环保咖啡真会对二者都有益处？抑或鸟类不喜欢树荫？深受负罪感困扰的消费者越发感到困惑，不知道能否在不给这个世界添乱的前提下享受一杯咖啡。

其实远不必如此复杂，应对咖啡危机的解决办法就在我们眼前。尽管是出于善意的初衷，但公平贸易运动未能帮助世界上的咖啡农摆脱当前的窘境。虽然这种说法有些蹊跷，但真正只有星巴克这类精品咖啡店才能持续性地改善许多贫困咖啡农的生计，这倒并不是因为星巴克常会对咖啡种植者有意无意地帮助，而是因为特种咖啡行业具备的独特能力，可以帮助重塑并改善咖啡界的现状。若要提高咖啡农及其家庭的境遇，那么大家就要尽量多去享用高品质的咖啡豆，但在我们理解个中缘由之前，还是要首先明白咖啡种植者是怎样蹚了这浑水的。

咖啡豆之旅

在大多数人开始思考咖啡来自哪里时，脑海中首先会出现胡安·巴尔德斯大叔的形象，这位胡须浓密的哥伦比亚咖啡农代言人站在他的

伙伴骡子肯奇塔旁边。实际上，巴尔德斯还算不上什么代言人（他只会说一句西班牙语的“早上好”），但他具有一种神奇的超自然力量。这一形象是由位于美国广告业中心——麦迪逊大道上的一家广告公司于1959年创造的，以此代表心满意足的咖啡种植者的典型形象。塑造巴尔德斯的目的是让他出现在各种场合（卧室、列车、杂货店），为不知所措的消费者递上一罐纯正的哥伦比亚咖啡，接着就消失得无影无踪，而画外音会提醒大家胡安咖啡是“世界上味道最浓郁的咖啡”。这种咖啡口感一定不错，因为当这位满脸笑容、披着斗篷、牵着牲口躲在大家碗橱里的大叔递上咖啡供人饮用时，大家的脸上都没有露出一丝一毫不快的神情。

胡安·巴尔德斯大叔的广告宣传是发起人哥伦比亚咖啡生产者协会的一个杰作。通过不断重复，将“世界上味道最浓郁的咖啡”的口号铭刻在消费者的脑海中，这条广告为哥伦比亚咖啡农在市场上获得了更高的溢价。在某种程度上，这是在糟糕的市场条件下所能取得的最好效果。奥索里奥告诉我，世世代代以来，咖啡都相当于是哥伦比亚的“原子核”，历史上哥伦比亚是总产量仅次于巴西的第二大咖啡生产国。用原子核做比较相当贴切，咖啡作物不仅是这个国家的社会核心，它还与这片土地密不可分，就像是原子核与质子和中子紧密相连一样。不管怎样，哥伦比亚与咖啡息息相关。

在几十个拉美国家中都是这种情况，但没有哪个国家刻意选择了这样的命运。特别是在300年前，美洲还没有任何咖啡作物，要知道阿拉比卡咖啡原本产自埃塞俄比亚的高地。但如今，在拉丁美洲北部，咖啡树覆盖了几乎半数的永久性农田。更令人称奇的是，所有这些都是因为一个固执的法国人，他一门心思要把咖啡带过大西洋，结果改变了整个美洲大陆的命运。

这个法国人名叫加布里埃尔·马蒂厄·德克利，他是位雄心勃勃的年轻海军军官。1720年秋他踏上了征程，离开巴黎，前往加勒比地区的

马提尼克岛驻防。德克利清楚地意识到18世纪早期，对咖啡饮用者来说是个糟糕的时代。咖啡豆尚属稀罕之物，且价格不菲。当时的贸易帝国荷兰控制了欧洲的两大咖啡来源，一个是印尼爪哇岛的咖啡种植园，另一个是途经也门穆哈港（Mocha）的贸易航路；和所有的垄断一样，荷兰人可以从中大量牟利。㊟欧洲咖啡迷却在这方面没有任何资源，他们自己根本种不出咖啡豆，因为稍有不慎，咖啡树就会在欧洲的土地上枯萎凋零。荷兰的霸权看似也是无奈之举。

德克利觉得自己可以扭转这种局面，并一举成为国家英雄。他的计划非常简单：第一，将几株咖啡苗带回马提尼克岛，他估计这些树苗可以在当地肥沃的热带土壤存活；第二，这些咖啡苗茁壮成长，众木成林，可以源源不断地为法兰西创造财富；第三，时机一到他就会名利双收，不费吹灰之力。恰巧，法国巴黎皇家植物园刚得到第一株咖啡树，这是几年前路易十四和阿姆斯特丹市经过漫长的协商才要来的一株5英尺高的咖啡树，植物园的植物学家开始着手培育这种作物。

德克利本以为国王为了法兰西的荣誉一定会分他一两株小树苗，结果他提出的正式申请非但未能得到首肯，反而被一口回绝，他还被一通奚落和嘲讽。他人微言轻，国王甚至都不愿拿出一片叶子来作为赏赐。一连数日，德克利在皇家植物园里晃来晃去，希望趁人不备能偷出一小枝咖啡苗，结果一直未能得手，这令他绝望透顶。

但德克利的主意可是不少。在他半个世纪后写的一封书信中，他透露自己征用了一位美丽的贵族女子，让她去找御医说明此事的重要性，因为御医可以在闭园后进入植物园。在御医的帮助下，他在一个月夜得到了皇家植物园的树苗，手拿战利品，德克利一路飞奔赶到海岸，于1720年10月登上骆驼号商船扬帆起航。为了保护娇弱的小苗不受海水和船上老鼠的侵袭，德克利用船上闲置的玻璃、木料和线绳临时搭起了一个温室。现在只要能确保小苗可以在长途航行中存活下来，即可万事大吉。

但是前方还潜伏着不可预知的危险，使他将咖啡带往新世界的使命还要饱经磨难。[注]德克利在信中这样说，在旅行进入第二周时，第一个危险出现了：一天深夜，船上的乘客从梦中惊醒，发现有一伙突尼斯海盗正对船只发动进攻。船上的26门大炮一齐开火，很快迫使海盗放弃了进攻。才不过几天时间，新的危险又出现了。德克利在自己的船舱中遇到一个乘客，此人形迹可疑，操着带有荷兰口音的法语，不怀好意地打着那个温室的主意。还没等德克利阻止对方，这个荷兰奸细伸手就从娇嫩的小苗上扯下一根枝条，万幸的是，小苗还是存活了下来。在此之后，德克利断不肯再让小苗离开自己的视线。

可是他的万般警觉都敌不过大自然的安排。距离德克利到达目的地不过几百英里远时，一场暴风雨几乎将骆驼号劈作两半。当变幻无常的加勒比大风终于销声匿迹后，这艘船停在了水手们称之为“马纬度”的海域一个多月，完全动弹不得，因为这里处于逆风位置，而且船上的供给不足，有时甚至需要以船上搭载的四条腿大家伙当作口粮，才能勉强度日。由于船上存储的饮用水数量有限，每名乘客每天只能分到半杯水，但这位高尚的德克利竟和这株咖啡小苗分享仅有的救命水。他事后这样写道：“我宁肯丢掉自己的性命，也要确保这株小苗安然无恙……这才是我最幸福的希望所在，也是我快乐的源泉。”

当大家终于可以看到马提尼克岛黑色的土地时，小苗已经只剩下小拇指大小了。德克利不敢有片刻耽搁，连忙着手培育小苗。他来到自己位于普里彻的宅子后，将这株孱弱的小苗种在房子最显眼的位置，周围树起带刺的篱笆，还安排奴隶昼夜看守。正如他所愿，在热带气候下，在当地红木和紫檀木的树荫下，咖啡树长势良好。不过5年工夫，岛上的咖啡树已达2 000株。德克利又把咖啡种子带到瓜德罗普、圣多明各等附近的其他法属殖民地。（德克利最后也确实得到了回报，成为瓜德罗普的总督，并作为骑士获得了法兰西荣誉军团勋章。）截至1777年，这株小苗仅仅在马提尼克岛就繁殖出8 000万株咖

啡树；到18世纪末，在墨西哥、巴西以及整个西印度群岛都有它的后代在长出咖啡浆果。

依照咖啡的理论，德克利带到马提尼克岛的小苗称得上是如今拉美大多数咖啡树的祖先。这些咖啡树在中美洲和南美洲湿热的气候中繁茂生长，并且欧洲殖民者还在不断扩大咖啡的种植面积。只要能清理出土地，咖啡树就能同步跟进，于是咖啡豆的供应量激增，使得西方国家的普通百姓也能买得起咖啡。殖民者认定这是新世界完美的经济作物，并说服当地人相信咖啡种植可以推动社会发展，使当地实现欧洲式的经济繁荣。3个世纪过去了，大面积的咖啡种植还在等待着收获回报。他们几乎别无选择，咖啡既是拉美人民的生计来源，也是他们脖子上的枷锁。

拉美咖啡季

在美洲，初期的咖啡种植园工作条件极其恶劣。巴西迅速成为咖啡市场的领导者，不仅是在产量上力拔头筹，对劳动力的残酷无情也是无人能及。与德克利偷窃咖啡小苗的经历相仿，咖啡豆通往巴西的旅程也同样具有有趣的传奇色彩（只是篇幅更短小）。18世纪20年代晚期，法国和荷兰满怀妒忌地守卫着它们在拉美的咖啡种植园，以防其他国家（特别是葡萄牙）窃取巴西境内的咖啡市场。但是在1727年，双方却放松了警惕，这是因为它们需要第三方介入，帮助解决法属圭亚那和荷属圭亚那（即如今的苏里南）的边界争端问题，因此它们邀请巴西中校弗朗西斯科·德梅洛·帕列塔前来调停。这位帕列塔比德克利还要诡计多端，原本是要他在法荷双方化干戈为玉帛，结果他和法国总督夫人却打得火热。两国签署和平协议时，这位夫人为帕列塔送上了一份告别礼物：一束暗藏了咖啡种子的鲜花。

不幸的是，有关巴西的早期咖啡培育，人们只知道这一小段轻松的趣闻逸事。在接下来的150多年中，巴西引入300多万奴隶进驻咖啡庄园，这一数量相当于美国历史上所有奴隶数量的5倍左右。这些奴隶每天要忍受17小时的辛苦劳作，奴隶主只允许他们在祈祷时有片刻休息时间，睡觉时都要紧锁房门。因为这种非人的劳动强度，奴隶们从双脚踏上巴西土地算起，平均只能活上7个年头。咖啡和奴隶为这一国家打上了烙印，正如巴西的一位议员于1880年这样表示："巴西就等同于咖啡，而咖啡则等同于黑奴。"当1888年巴西废除奴隶制时，该国的咖啡霸权地位已不可动摇。在20世纪初期，巴西的咖啡产量是世界上所有其他国家产量总和的5倍。

如今，咖啡种植者的境遇要好上许多，但他们的劳动本质还是与以往相同：世界上最好的咖啡豆还是要通过那些边远的热带农民的双手来播种收获，这在几个世纪以来从未改变过。这是异常辛苦的工作，要在世界上最为艰苦的条件下完成，诸如陡峭的山地以及茂密的雨林，但事实也只能如此。阿拉比卡咖啡豆占据世界上2/3的咖啡豆数量（尽数都是优质咖啡），但是它的生存条件十分诡异。如果温度条件偏离68华氏度太多，它就会死亡；如果它生长的土地每月降水量不足4~5英寸，它就会枯萎；若是想在海拔低于4 000英尺的高度种植咖啡，你能猜出会发生什么状况。这种娇贵的阿拉比卡咖啡树只有在热带山区才能枝繁叶茂。换言之，咖啡喜欢在那些艰险之地生长，类似于印第安纳·琼斯出没的场所。据星巴克的咖啡专家戴夫·奥尔森讲："在哥伦比亚和非洲，要想到达咖啡产地，就得经过这些糟糕的道路，一旁都是万丈悬崖，我最庆幸的莫过于自己最终没有从陡峭的山坡滚下。"

在拉美咖啡的收获季节（由于纬度不同，每年的起始时间也会存在差异），各年龄段的咖啡工都会来到种植园摘取咖啡浆果。外来务工者也会一连赶上几天的路参加采摘大军。孩子们也会跟着父母和祖父母一起帮忙采摘，以便能贴补上学的费用，这引发了业界的一片斥

责之声，指责星巴克及其竞争对手助长雇用“童工”的现象。这些孩子的确在工作，但并非所有人都认为这不可取，在拉美地区，乡下孩子和家人一起采摘咖啡是成长的必要环节，这和美国孩子的午休以及少年棒球联赛无甚区别。在危地马拉咖啡农场长大的马丁·戴奇这样解释：“没有人将这视作是‘童工’，哥哥和我小时候每天都要下地干活，要是自家的农场没有活干，父亲就让我们去邻居家的农场干，我们都是按照当地的工资水平挣钱，为了生计大家都得这样。”

童工指控是个很好的事例，以此可以说明我们不要觉得自己应该对发展中世界那些咖啡农场指指点点，我们也没有权力告诉人家怎样做才最符合种植户的利益。即便是那些经常和农户打交道的人，有时也会不免做出一些令人尴尬的失礼举措。以绿山烘焙咖啡的丽贝卡·瓦格纳为例，这家位于佛蒙特的公司销售了大量公平交易咖啡，据她回忆，一次她给一个咖啡农展示了绿山公平交易咖啡的包装设计，上面展示着一个咖啡工拿着柳条筐兴高采烈采摘浆果的场景。瓦格纳笑着对我说：“他看着那幅图，说道：‘这筐太大了吧！’他说他们根本一次搬不动这么多浆果——我觉得这说明我们根本对他们一无所知。”

有机会和咖啡工一起下地采摘咖啡豆的媒体记者和部分白领人士无一例外都会惊讶于整天采摘浆果居然会如此辛苦这件事。因为咖啡如此廉价，而且随处可见，也许我们会误以为拉丁美洲的咖啡树下摆满了闪闪发亮装满咖啡的金属罐，但是生产咖啡生豆的确需要大量的劳动。假设你是一位典型的美国咖啡客，每年需要消耗20磅烘焙咖啡豆[注]，保持这一习惯则需要20株咖啡树的全部产量才能满足（一株成熟的咖啡树每年产量只能制作1磅烘焙咖啡豆），每棵树的种植、施肥、修剪等工作都需要付出大量的时间。大部分的咖啡树果实其实都被浪费掉。当我们提到“咖啡豆”时，我们其实是指咖啡浆果的种子部分，咖啡浆果是红色的圆润果实，个头与大蓝莓不相上下，在树枝间一簇簇地生长。

我们需要继续澄清一个事实，即所谓的“咖啡树”其实看上去不过是矮小的灌木，从上到下都覆盖着窄小的深绿色树叶。尽管野生咖啡树可以长到30英尺的高度，但农场中的咖啡树都在7英尺左右，以便于采摘。在理想的情况下，若是在咖啡灌木旁有较高的树木遮挡阳光直射，则咖啡的质量和环境方面则更为理想，这就是“荫下栽种”的说法如此走红的原因。咖啡生产者一直在想方设法提高产量，他们在很久之前就发现咖啡作物的日照时间越长，产量也会越高，只是整体质量会出现下滑。但是这种做法所导致的环境后果更为严重。日照栽种的咖啡较荫下栽种更容易滤掉土壤中的养分，毁掉土壤，导致水土流失。此外，农户砍伐的林冠范围越大，需要在林中越冬的候鸟的境遇会越糟糕。（这就可以回答在本章开始提出的问题，“荫下栽种”和“对鸟类友善”的咖啡其实本质相同。）

若要让这些咖啡树的种子变成美味饮品需要多种技巧，稍有不慎就会导致咖啡的味道令人难以下咽。首先，采摘浆果的时间要在咖啡完全成熟的时候。在收获季节的每天清晨，采摘者腰间绑上柳条筐，在山间的晨雾中准备下地干活。他们要找到深紫色的浆果，快速摘下，丢到筐里，在一天劳作结束之后，会根据大家所装满的筐子数量领到工钱。（但在巴西的大型咖啡种植园，会用到貌似带轮子的足球网的机械采摘机来收集浆果，无论成熟程度如何，都会被一网打尽，最后再把不合格的浆果逐个挑出。）每个咖啡浆果的甘甜果肉中都包着两个种子，可以被处理成两粒咖啡豆。农场工人清洗浆果、剔除小枝和树叶后，把浆果送入打浆机，分离出硬质的种子，再把咖啡豆在巨大的混凝土平台上摊开晒干。工人们每小时要耙两次咖啡豆，以确保豆子均匀干透。经过这样一到两周的处理，他们会将浅绿色的咖啡豆装入60千克的麻袋包，准备销售给烘焙商。

在2005~2006年收成年度，全球的咖啡种植园按照这种方式生产出143亿磅咖啡豆，其中热带发展中国家的产量占到大半，而温带工业国家消耗了总量的80%。坦率而言，穷国在为富国种植咖啡。在过去3个

世纪里，这种供求关系从未改变。原本以为咖啡业会成为某种社会驱动力，但这一点从未成为现实。虽然欧洲殖民者不再看管这些种植园，但也许仍然存在某种控制体系。存在相当数量的中间商，诸如进口商、货运商、出口商和当地咖啡大佬（“老板”），这些人都会从农民的销售价格中抽成，咖啡种植者在其中根本无还手之力，只能任人宰割。因为他们一般都无法获得信贷，无法筹集资金，以摆脱这个圈子。如果他们饥肠辘辘，空有这些经济作物也无济于事，总不能靠咖啡豆果腹吧。

从洪都拉斯到卢旺达，几十代人的咖啡生产经验已经教会咖啡农如何应对生活的艰辛。但即便有着如此良好的适应能力，他们也无法承受目前所达到的史上最低的咖啡价格，这是拜一个最不可能的国度——越南所赐。

《国际咖啡协议》

当谈到该如何履行自己的职责时，致力于提高许多咖啡农境遇的国际咖啡组织负责人失望地摊开双手，这也许预示着某种不祥的征兆，但是内斯特·奥索里奥完全有理由发火。一方面全球各地的消费者为买杯咖啡而不惜花钱，另一方面咖啡种植者的生存艰难到从未有过的地步。他只希望能有简单易行的方法，让这几百万人不至于忍饥挨饿，这些用不可思议的低价购买生咖啡的第一世界国家政府却不愿采取措施阻碍自由贸易。

整个问题变得几乎荒谬无比：如果我每磅咖啡豆要花费10美元，那么生产咖啡豆的农民怎么平均只能拿到41.5美分？[注]部分原因就是诡异的自由市场规律使然，但造成这一危机的还有政治层面的因素。咖啡农当前的窘境其根源部分来自强权政治的强行干预以及自由市场的长驱直入。

实际上，对咖啡农而言，局势并非总是如此动荡，国际咖啡组织曾经在咖啡生产国和消费国之间签订协议，确保咖啡种植者的收购价格保持稳定，但是这需要强硬手腕来帮助推行。20世纪50年代的咖啡种植者的境遇与如今大体相当：市场一片混乱，几百万咖啡农都是在靠天吃饭，巴西的一次霜冻（这种情况每隔几年会发生一次）即会引发恐慌性购买，一夜间价格就会翻番。咖啡丰收又会导致供过于求，因为需求量大幅缩减，价格猛跌，大量的咖啡豆在仓库里腐烂变质，无人问津。这仿佛是要将一个无拘无束的超级球固定下来，筋疲力尽的种植户大声疾呼，希望能终结这种局面。他们认为如果能引入生产配额协定，则一切都能回归理性：一方面种植者可以控制进入市场的咖啡总量（从而避免供大于求），另一方面购买方也可确保咖啡供应量保持稳定。由于美国方面的极力反对，这一设想并未能付诸实践，而美国购买了世界上1/4的咖啡豆，它不希望干涉自由市场。

古巴领导人菲德尔·卡斯特罗的出现导致美国开始重新考虑这一立场。1959年，卡斯特罗出任古巴政府总理，在西半球建立了首个共产主义国家。3年后，在古巴的导弹危机中，他以发动核战争相威胁成功地震慑了美国，美国领导人意识到必须采取措施，以防贫困交加的拉美国家转而投向共产主义阵营。参议员休伯特·汉弗莱于1962年宣布，保持咖啡价格稳定是“人命关天的大事”，并补充道，“如果不能对拉美生产的生咖啡价格有所控制，卡斯特罗主义就会像瘟疫一般在拉美地区传播”。

出于这种突如其来的兄弟情谊，美国和其他咖啡消费国同意于同年签署首个《国际咖啡协议》，并成立国际咖啡组织监督此项协议的落实情况。30年来，咖啡农终于有了稳定的咖啡收购价格，主要咖啡品牌在大手笔的广告宣传开销之外，也不必再担心有什么额外支出。奥索里奥告诉我：“像雀巢这样的大公司非常支持配额体系，因为每年10月他们就会得知咖啡供应量，以及价格水平如何。管理者非常开

心，他们可以即刻下班，在下午3点就能去打网球了，这才是井井有条的世界。”

1989年，随着柏林墙的倒塌，整个世界也发生剧变。突然间，冷战结束，共产主义的威胁不复存在，再也不必担心那些羽翼未丰的卡斯特罗的追随者了，美国突然从国际咖啡组织中退出。1992年，咖啡价格猛涨50%。3年后，巴西的霜冻使得价格激增3倍。自由市场再次启动。

似乎事态还不够糟糕，冷战的幽灵对咖啡农又使出最后的伎俩。美国对付共产主义最高调的战场当然是在越南。据奥索里奥解释，到20世纪90年代，发达国家承认对越南负有道义上的亏欠，并决定（通过世界银行）进行偿还，以资助当地的农业。越南政府投票决定该如何使用这笔资金。他们决定种植咖啡，目光敏锐的读者现在应该会意识到，这相当于是将一生的积蓄投进老虎机来寻欢作乐。咖啡价格仅仅是因为霜冻原因一时走高，而越南官方却天真地鼓励民众大力发展咖啡种植。

但这些还不是高质量的阿拉比卡咖啡树，而是罗布斯塔咖啡树，它们口感粗糙，更好成活，产量更高，种植成本更低，正是咖啡商用来以次充好、降低咖啡成本的超市咖啡。（那些大公司必须事先蒸熟罗布斯塔咖啡，去掉其本身的味道，再加上人造香料予以弥补，因为人们称其固有的味道堪比“烧焦的橡胶”和“肥料”。这就是为何我们会见到许多速溶咖啡名为榛果皇家卡布奇诺和焦糖摩卡调和咖啡的原因。）越南咖啡豆味道极差，当地人调制咖啡时不得不加上牛奶、蔗糖、黄油、鱼露，才能让口感好一些。

越南让劣质咖啡充斥了市场，而大企业巴不得能廉价收购咖啡。也就10年光景，越南咖啡的年产量从8.4万吨猛增至95万吨，是原来的11倍多，这使它仅次于巴西，一跃成为世界第二大咖啡生产国。奥索里奥大声说道：“他们仅用10年时间就实现了哥伦比亚耗费百年才实现

的产量！所以难怪他们没有做好应对这一切的准备。这些咖啡存在……问题。”没有国际咖啡组织的安全网保护，这些咖啡的涌入导致咖啡价格急转直下，劣质咖啡甚至殃及了优质咖啡。这时，咖啡农发现把地里的咖啡作物直接烧掉，都比收获加工再卖掉合算。据英国人道主义机构乐施会（Oxfam）估算，由于全球范围的供过于求，每年有50亿磅咖啡被浪费，这几乎够为地球上的所有人每人都分上1磅。

鉴于在工业化世界中，自由贸易几乎成了人们的口头禅，奥索里奥并不指望配额体系能在短时间内卷土重来。他为此四处奔走呼号，但根本无济于事，咖啡种植者基本上还是孤立无援。奥索里奥满脸的懊恼，他这样讲道："在自由市场时期，一般会出现5年灾年，接下来是5年好年景，然后又是5年灾年。配额体系可以保护咖啡农的利益，可以确保最低价位。现在，市场是受巴西的霜冻和越南的干旱左右，完全没有任何规律可言。"

在配额体系之外，国际咖啡组织、其他相关非营利性机构和咖啡生产国的政府首脑都提出过一些解决问题的方案，但也都无济于事。大家一致决定要降低市场上的咖啡数量。墨西哥石油公司（Pemex），这一墨西哥的国有石油企业曾建议用多余的咖啡豆吸收泄漏的原油。还有人设法用咖啡豆当作燃料（据报道，巴西的火车曾用咖啡豆作为燃料），甚至作为动物饲料，当真如此，那么世界上的奶牛能耗将会大幅降低。乐施会希望跨国公司能焚烧6.6亿磅咖啡豆以缓解供过于求的问题，但大家对这一建议不予回应。（奥索里奥指出："这是生意场，谁会对董事会提议，直接烧掉真金白银呢？"）咖啡市场的特性如此诡异，以至于当卡特里娜飓风把新奥尔良仓库中2亿磅咖啡毁于一旦时，这居然帮咖啡农解了围。在哪个行当，生产者看到自己的劳动果实严重被毁，还会如此兴高采烈？(注)若想绕过配额解决咖啡问题，几乎不大可能，因为没有其他的便捷办法来解决咖啡供应问题。咖啡豆产自世界上百个国家，绝大部分工作都是在位置偏远的小农场中完成的。怎样才能协调这些农户所种植的咖啡树数量呢？

奥索里奥讲道：“我每到一处，都要和农户及代表解释，为什么不要种太多咖啡，但问题是怎样说服几十万小农户步调一致。”更为复杂的问题是，要知道种植者需要提前3~5年确定咖啡树的数量，因为这是咖啡树成熟所需的时间，可市场却可能因为气候因素，价格瞬息万变。那该怎么入手解决呢？时刻都可能会出现新情况。

面对这样的不确定性和起伏动荡，部分农户放弃了咖啡，拔掉阿拉比卡咖啡树，改种毒品。2000~2001年，哥伦比亚的可卡因产量翻了一番以上，这是因为清空的咖啡种植园为古柯种植提供了额外的空间。在埃塞俄比亚，男子若是向女子递上一捧咖啡豆就相当于是单膝跪地的求婚礼。1998~2003年，这里的咖啡出口额从8.3亿美元直降至1.65亿美元，但该国的咖特产量则增长了一倍之多。

尽管市场如此变幻无常，但较21世纪初期的历史低点还是有所恢复。奥索里奥清楚地知道，下一次危机的到来不过是时间问题。（国际咖啡组织于2005年迫使美国签署了又一个《国际咖啡协议》，但具体内容并没有真正的改革性措施。）在我们会面之时，奥索里奥还在紧张地等待巴西方面的最新咖啡作物数据，如果数字太高，则又会造成毁灭性打击；无论超市中的精品咖啡每磅售价多高，都无济于事，这再次让我们心感内疚。正当咖啡种植者的未来惨淡无望时，感到良心不安的咖啡客已在着手制定自己的咖啡豆购买体系——这是一个关注公平公正的体系。

公平贸易运动

你若有意从一个全新的不和谐角度来看待当代美国的富足生活，如下这种办法会让你屡试不爽：邀请几位拉丁美洲的咖啡农来一次购物之旅。当然这种机会很难安排，就像是你很少会收到参加瑜伽课程

这样的邀请，但考虑到可以亲眼看到如此鲜明的对比，为此做出的努力还是非常值得的。

我对此事有过亲身经验。在6月初的一个清晨，我站在华盛顿州温哥华野燕麦超市的停车场，旁边还有两位前来观光的咖啡种植者丹尼尔·包勒克斯和雷纳尔多·沃兹奎兹。前一天傍晚，在一家波特兰公司——可持续收获咖啡公司（Sustainable Harvest）安排的接待晚宴上，我已经见过这二位，这家公司是从事公平贸易的主要咖啡进口商，倡导在烘焙商和种植者之间直接建立联系。（咖啡农一般都不知道自家地里的咖啡豆最终将会去往何方。）丹尼尔和雷纳尔多飞抵波特兰，这一周就是为见到购买他们咖啡豆的公司代表，诸如绿山和全食公司。在那天傍晚，当人们在天台花园品尝熏制鲑鱼冷拼，喝着微酿啤酒时，22岁的丹尼尔对大家能支持公平贸易的概念深表感谢。他在危地马拉的农场每天要工作12个小时，前一天他才有生以来第一次登上飞机。他通过翻译讲道："我感觉我们无法为你们做什么，可你们却为推广我们的咖啡做了这么多。"第二天一早，两位将参观野燕麦超市（高档天然食物连锁店），随行的还有可持续收获咖啡公司的摄影师，来看看他们的咖啡在美国零售货架上的模样，我也应邀一同前往。

即便是在停车场，很明显可以看出，这将是一次超现实的体验。在等候摄影师调制设备时，丹尼尔、雷纳尔多和我各自怀着不同的敬畏之情，看着一位皮肤晒成深色的结实的女子戴着夸张的太阳镜，停好自己的跑车，大跨步走进超市，她的手镯叮当作响，注意力却一刻都没有离开过手里的手机；她一直在通话中，声音还微微提高了几度。丹尼尔显然在干农活的时候不会同时打电话，对这番景象似乎颇感兴趣，50多岁的尼加拉瓜种植者雷纳尔多作为经验老到的公平贸易发言人则反应没那么明显。

大家恐怕会以为我会如此报道：丹尼尔和雷纳尔多在潮流时尚、温度适宜的超市店中看到商家在故弄玄虚地高价销售有机香蕉、无激素欧米茄–3加强型AA级红皮鸡蛋，会表现出满脸的厌恶，同时又缩手缩脚。实际上，他们觉得一切都分外有趣。他们看到粉红色的人字拖，指着滑稽的褶边哈哈大笑，见到我们常用的塑料咖啡杯盖、新式热水瓶、一次性搅拌棒、隔热杯套、单独包装的甜味剂小袋都会大惊小怪。（丹尼尔对我说，在他的家乡，人们一般用棉布衫拧一拧咖啡豆，就直接冲泡饮用了。）雷纳尔多认真阅读了店里咖啡架上的公平交易手册，乐不可支地注意到，图片上那些心满意足的咖啡农中竟然有一个是他的朋友。丹尼尔对绿山咖啡售货机非常感兴趣，他以为人们是用双手捧着落下的咖啡豆，结果旁边有人告诉他，在塑料斜槽外面固定着包装纸袋。

这些散装咖啡豆从农民手中用公平交易价收购，每磅1.26美元（如果是有机种植则为1.31美元），在这里则会卖到每磅11.99美元，意味着这些咖啡豆到了烘焙和销售咖啡产品的人手中价格是原来的9倍以上。很多咖啡农获悉如此大的差价都会勃然大怒，即便那些喜欢大肆宣传自己大力支持这些进步条款的公司给出的是相当“公平”的价格，也会依然如此。一位愤愤不平的种植园主对《世界咖啡和茶叶》期刊这样讲道：“从生产者的角度来看，咖啡豆生长需要一年时间，这期间需要成千上万的工人艰苦、细致地工作，并常常伴随着危险，可是咖啡豆仅经过烘焙和陈列摆放环节，价格却扶摇直上，这似乎太过滑稽。”这样看来，大多数咖啡农并不知道烘焙咖啡豆高昂的价格对于烘焙商来说还是件好事。丹尼尔说：“他们只知道自己靠咖啡能挣回多少钱，如果他们知道这里咖啡的价格，一定会惊得目瞪口呆。”

但丹尼尔和雷纳尔多没有过多纠缠价格差距问题，雷纳尔多甚至和丹尼尔善意地开起了玩笑，因为散装危地马拉咖啡较其他品种要便宜1美元（其实这是价签印错的缘故）。他们觉得自己的咖啡能在这种豪华的场所销售着实是种幸运，公平贸易合同原本凤毛麟角，能签到

这样的合同已经相当幸运，哪还顾得上再有什么抱怨？雷纳尔多品着一杯标价1.29美元的咖啡，这比公平贸易协议下一磅生咖啡的价格还要高，这样说：“我们的咖啡能进到这样的地方让人购买和享用，这令我相当开心，我心里也很踏实，我要把这个消息带回给家人和孩子，把这里的精彩体验和他们分享。”

这1.29美元一杯的纯滴漏咖啡又让我们面对了一个明显的问题：如果生咖啡还徘徊在历史的低价位，为何如此低的价格没能让咖啡店菜单上那些高价咖啡有些许降价？这是因为你在星巴克或是当地咖啡店中购买的并不是咖啡。就以经常提及的4美元一杯的卡布奇诺为例，根据美国特种咖啡协会的数据，这其中只有5%（即20美分）是咖啡成本，这还是指烘焙咖啡，咖啡店也为加工、包装、运输支付了成本。在现实中，那杯卡布奇诺里，农民所占的成本还不足几美分，远比杯子、杯套和杯盖的成本（7美分）还要低廉，所以即便市场如此大幅波动都不会影响到咖啡饮品的价格。在星巴克这样的咖啡店中，你需要支付的费用包括奶制品（占10%，相当于40美分）、人工成本和日常开支（占71%，相当于2.84美元），当然还有利润部分（占11%，相当于44美分）。鉴于生咖啡豆的成本仅占咖啡饮品价格中极小的一部分，提高咖啡农的待遇基本花不了消费者多少钱，即便是让咖啡种植者的收入翻一番，摊到每杯饮品中不过才几分钱。但因为这不符合自由市场的规则，所以咖啡农还在苦苦挣扎。

公平贸易运动是通过自愿提高对咖啡种植者的收购价格来试图改变这一现状的，丹尼尔和雷纳尔多证明了此举可以改变那些幸运地取得认证的咖啡种植户的生活。他们的子女可以去上学，他们可以领取贷款来进行农场改造并接受培训，他们认为自己的未来得到了合理的保障。公平贸易体系基本将大量盘剥咖啡价格的中间商淘汰出局，使得咖啡农可以分得更多利润。这一体系看似十分理想，但也是现实版的乌托邦。

至少很多消费者是这样看待公平贸易的。为咖啡豆多付一两美元，使饱受负疚综合征困扰的购物者感觉自己是在通过购买法式烘焙咖啡做了件大好事，这种感觉让人欲罢不能，导致在美国负责认证公平贸易的美国公平贸易组织每年认证的咖啡数量几乎都要加倍。实际上有些人非常赞赏公平贸易模式，还准备将饮用其他咖啡视作违法行为。2002年，加州伯克利的公民（着实是出人意料）举行投票，禁止销售非公平贸易、有机或荫下栽种的咖啡豆，这一提议被广泛看好，但有人注意到若违犯这项法律会导致6个月的铁窗之苦，即便在伯克利，这种处罚也有些极端。反对此项措施的人士（包括星巴克和皮特咖啡店在内）立即四处分发传单，上面印有警察将戴着手铐的咖啡店主押走的情景，这才阻止了这一法案的通过。（但是显然很多人对这幅图无动于衷，因为即便如此，该项措施还是获得了30%的支持率。）尽管这一挫败些许阻碍了公平贸易的大踏步向前发展，宣传攻势还是取得了诸多显著成绩，沃尔玛、麦当劳、雀巢以及星巴克这些商业巨头都在销售公平贸易咖啡。（星巴克的规模庞大，虽然它对这一事业的投入相对较小，但实际上它的公平贸易咖啡的销售量要超过其他企业，2006年时就达到了1 800万磅。）所有外在的指标都显示，这一运动对咖啡种植者和消费者都极富吸引力。

但它未能赢得所有人的支持。几乎所有特种咖啡烘焙商对公平贸易咖啡都持反对态度，有人甚至直接对我讲，这其实是“不公平贸易”。奇怪的是，这一计划最坚定的反对者同时也是在咖啡店中公开支持公平贸易咖啡豆的人士。你很少会在公开场合听到他们谴责公平贸易，也许是不愿抨击自己销售的产品，或是不想去攻击左翼人士。（这其中还有法律方面的问题，合同规定禁止得到公平贸易认证的烘焙商去批评美国公平贸易组织或与它有业务往来的商家。）但是咖啡作家兼美国特种咖啡协会前任会长蒂莫西·卡斯尔这样解释，他们在私下里对公平贸易有专门一套说法，他这样说道：“当大家可以开诚布公的时候，几乎所有烘焙商都痛恨公平贸易。”

他们可谓是怨声载道，首先的一点在于确定哪些咖啡农可以得到公平贸易的认证。为了能加入这一体系，申请者需要遵守一系列规则，这更像是种美好愿望，而并非设身处地为种植者着想。所有理想农场必须是家庭经营的小块土地，还需要是农工所有的民主式合作社制，私有制和资本主义方式则完全不予考虑，即便是农场里存在短工都会立刻使其被清除出局。很多人认为，这样硬性取消优质私有农场的资格很不公平，还有人称其文化敏感度低。咖啡世界中不乏这样的家庭，他们世代耕种同一片土地，不受制于任何人，这种让别人来替他们做决策的做法本身有悖于多年的传统。

接下来还有结构性问题。公平贸易的认证机构拒绝参与商家的市场行为，这为贪婪的零售商利用消费者的善良初衷漫天要价留下了机会。例如在2004年6月，《华尔街日报》报道揭露了英国连锁超市乐购的公平贸易咖啡每磅多收了3.46美元，而种植者仅在公开市场价格基础上每磅多获得0.44美元。（消费者愤怒地要求乐购变更价格。）这里就出现了令人烦心的问题：当市场价格超过每磅1.26美元时，公平贸易的咖啡农又会怎样？咖啡咨询师丹·考克斯这样告诉我："公平贸易本身其实一团糟，当一切都彼此脱节时，市场价格反而会高出公平贸易的收购价格。农民们会发问：'怎么回事，若是违反合同我还能挣更多钱的话，我为什么还要遵守约定呢？'"公平贸易是为解决危机而生，当危机减退时，又会引发其他问题。当再次出现大面积霜冻，咖啡价格飙升至每磅4美元时，那就别指望咖啡农还会开心地接受每磅1.26美元的公平贸易价了。此外，在公平贸易中，并不是咖啡农直接获得收益，是合作社拿到这笔钱，而贪污腐化的合作社和盘剥农民的中间商相差无几。

但是公平贸易和特种咖啡烘焙商的主张最大的分歧存在于哲学层面，后者更关注于尽可能烘焙出味道最佳的咖啡豆，前者则更在意让咖啡农拿到最好的价格。两种观念发生极大的碰撞，在业界，公平贸易咖啡豆要比不肩负如此高尚使命的咖啡豆质量差许多，不太懂咖啡

的人也能轻松看出二者的区别。卡斯尔这样表示:“我认为公平贸易是以牺牲优质咖啡农的利益为代价,让劣质咖啡农得以发展。这的确令人痛心,但却是事实。”如果无论怎样,咖啡农都能保证拿到每磅1.26美元的收入,他为何还要去操心质量问题呢?尽管口感方面存在不足,特种咖啡烘焙商还是不得已要购入这种咖啡,以避免自己的咖啡有盘剥咖啡农之嫌。(这里有些许第22条军规的意味:如果购入部分公平贸易咖啡,则等同于承认自己的其他咖啡都是邪恶的化身?)对于高质量的烘焙商而言,最令人郁闷的是他们为确保拿到最好的咖啡豆,经常会支付比公平贸易价更高的价格,可是由于没有公平贸易的标志,消费者却并不认为这些咖啡豆质量有多高。

也许反对公平贸易作为咖啡农长久的解决方案最主要的原因在于,在现实中,这项运动只能到此为止。任何一个经济学家都会告诉你,消费者购买食品只有两项主要标准,即味道和价格。如果公平贸易咖啡口感糟糕,价格却高于其竞争对手,即便有多么强大的道德原因,美国主流人群都不会积极买账。美国的公平贸易组织的研究表明,每10个消费者中有8位愿意花高价购买道德产品,但是人们的语言和实际行动完全是两码事,很难想象内布拉斯加的普通咖啡客会自愿放弃自己钟爱的咖啡饮品,转而投向公平贸易咖啡。正如奥索里奥解释的那样,这一运动的发展势头非常喜人,但其整体作用毕竟有限。他说:“公平贸易对咖啡的作用究竟有多么重要?我认为更多是在提高意识的层面,它让人们开始谈论咖啡农的需求问题,但从市场影响方面而言,它的作用可以忽略不计。全球市场中只有0.4%是公平贸易咖啡。”

换言之,公平贸易并不是全球咖啡危机的可行性解决方案,当然对于那些合作社体系中获得认证的少数幸运咖啡农来说,例如丹尼尔和雷纳尔多,它的确发挥了一定的作用。但若鼓吹公平贸易是一剂灵丹妙药,那就像是用一支水枪扑灭地狱的熊熊烈火,只能起到一点儿作用,但若想完全熄灭大火,则根本不可能。

可是若想解决这一问题，还有一个更好的答案，既不要求合作社体系，也不用出于内疚去购买劣质咖啡豆，那就是纵容自己对咖啡品质的要求，尽可能去购买上等品即可。

冲撞四大咖啡公司

在我准备高谈阔论，支持星巴克和其他高端咖啡店在全球的咖啡消费方面取得喜人成效之前，我需要首先澄清一点：星巴克从未自愿去帮助那些处于困境的咖啡农。若企业偶尔采取措施改善咖啡农的境遇，通常也是迫于有消费者组织在计划提出抗议或进行联合抵制的情况下才做出的回应。1995年，咖啡农的待遇问题首次威胁到企业的公众形象——美国/危地马拉劳动教育项目揭露拉美咖啡工人劳动条件恶劣——星巴克做出回应，针对咖啡种植者发表了一份广为传播的行为准则。此举为公司赢得了媒体的广泛赞誉，可是若对此进行认真研读就会发现，这份准则不过是关于星巴克理念和价值观不痛不痒的宣言。其中并无任何实际承诺，可以确保星巴克将改变其购买行为，只有一些陈词滥调，称公司认为百姓应该得到有尊严的对待等。

在接下来的10年间，企业一直沿用这种回避抗议的策略。星巴克并不是毫无作为，公司捐赠了几百万美元的人道主义善款，在贫困社区也会修建一些校舍、诊所、咖啡豆磨坊等，但它从未在与咖啡农打交道的方式上做出任何实质性改变。在20世纪90年代后期和21世纪初，星巴克都在对外宣称自己就此内容正在进行深入的研究，以搪塞舆论的批评，但此项研究总是因为这样或那样的原因被屡屡耽搁。它用含10%再生纤维的新型纸杯并购入可再生能源来转移公众注意（该纸杯花费了8年时间才研发出来），但在其他方面，公司依然一切照旧，微不足道的星巴克的确也无力改变什么。（尽管星巴克看似无处不在，它也只能购买世界咖啡产量的2%多一点儿。）他们的解释也合情合理。长期以来担任星巴克生咖啡采购负责人的玛丽·威廉斯于1999

年这样对《西雅图周报》解释："我们也想帮助咖啡农让事态有所改变，但这是他们的国家和他们的事情，我们鞭长莫及。"

时隔7年，我和现已退休的威廉斯探讨这一问题时，她依旧持此观点，一直以来她还对那些反对人士所采取的行动颇有怨言。（威廉斯对他们的要求主张忍无可忍，她认为这些人是在刻意扭曲事实，公司也禁止她和所有这些消费者团体见面。）据她回忆："我记得有一次，有人站在我们店门口，分发宣传册，封面上是个饥饿的孩子，大标题写的是'星巴克拒绝为咖啡农支付基本生活工资'。可这些农场不归星巴克所有，星巴克也管不了这些咖啡采摘工，更和这些可怜的孩子没什么关系，永远都没办法影响他们的生活。在这些国家中，这种文化是他们自己最大的敌人。"即便这话是出自公司咖啡采购人员之口，也令人觉得太过愤世嫉俗。如果企业当真无法影响到咖啡农的生活，那还何苦要插手？可是她所说的大部分内容都没有错。像星巴克这样的企业可以鼓励大农场善待自己的工人，但他们无法命令这些农场做任何事情。本着这种精神，星巴克最近宣布了一条切实措施以求情况有所改善，如果咖啡种植者可以证明自己遵守某些环境和劳动规范，星巴克会每磅咖啡多付10美分。此项计划得到第三方的监督，以确保公司能对此措施给予落实。注

但还有一个更重要的原因，可以说明这些宣传册所代表的情绪并不正确。星巴克在普及高品质咖啡豆方面所取得的巨大成功才真正使得咖啡业走出低谷。让我们花上片刻时间，回顾一下让咖啡种植者处境如此艰难的根源——劣质罗布斯塔咖啡的供大于求。值得记住的是，宝洁公司这样的超大型企业大量使用这些廉价劣质的咖啡豆，将其进行化学处理，混入罐装咖啡当中。这使得优质的阿拉比卡咖啡的生产者面对的市场进一步缩水，价格继续走低。因此，对这些农民而言，劣质罗布斯塔咖啡才是真正的敌人。他们的境遇好坏与世界对优质咖啡的需求直接挂钩，而在让世界对优质咖啡产生巨大需求方面，没有哪家企业能与星巴克抗衡。

星巴克在将咖啡老饕与普通美国民众区别开来方面做出了卓越贡献，实际上，每年争夺世界上最优质咖啡的竞争愈演愈烈。因此，特种咖啡企业为确保进货质量的花费越来越多，这种趋势对咖啡农绝对属于利好。一切都与咖啡豆质量挂钩，如果调制咖啡的味道出色，那么烘焙咖啡的企业可能会为它们支付更高的价格。就连星巴克，这个长期以来被当成宣传公平贸易的出气筒的公司，在2006年每磅咖啡平均也要支付1.42美元，这比公平贸易价每磅还要高出16美分。（在历史上星巴克确实曾比公平贸易价低了几美分。）星巴克还因其30%的咖啡是直接从种植户手中购买而受到乐施会的表扬，这一数据领先于所有主要咖啡购买企业。值得注意的是，这未见得是善行义举，不过是市场中的现实情况。正如咖啡农急迫需要现金，星巴克需要忠实的种植户来满足其对质量日益提升的要求。如果精品烘焙咖啡商不能提供稳定的价格，优质咖啡豆货源也会不复存在。

与之相反，那些盯着劣质咖啡豆的大企业集团则不会有这种顾虑，因为它们会处理掉咖啡的味道，加入合成香料，咖啡质量根本不是它们考虑的问题，它们只是在一味追求低价。所谓的四大咖啡企业雀巢、宝洁、菲利普·莫里斯、马西莫·萨内蒂（该企业于2005年买下了莎莉集团的咖啡品牌，包括希尔斯兄弟和MJB）需要购买大量咖啡。它们总计为美国供应了60%的咖啡，并从中大发其财。根据乐施会的数据显示，雀巢的速溶咖啡业务覆盖全球，其利润率可高达26%。因为无论怎样咖啡还会经过化学处理，这些跨国公司乐不得可以用每磅0.25美元的价格买到生咖啡。

若想发现导致咖啡种植者苦难生活的罪魁祸首，这四大咖啡公司难逃其责，再推而广之，就是购买盘剥农民的咖啡产品的消费者。毕竟，长期以来，这些企业在咖啡中不断提高罗布斯塔咖啡的比例，消费者也任其虐待自己的味蕾，从不反抗。1989年，福爵咖啡、宇本咖啡（Yuban）这样的大品牌中居然混有一半的罗布斯塔咖啡，现在这一数字已经增至65%。只要人们放任这种趋势继续发展，咖啡农就会继

续身陷苦海。奇怪的是，一位支持左翼极端主义的咖啡烘焙商保罗·卡泽夫曾为反对萨尔瓦多的耕作条件恶劣，在美国特种咖啡协会召开会议的酒店台阶上倾倒了几桶人造假血。他对事态的解释非常清晰透彻，他这样对我讲："星巴克不想伤及任何人，也不想帮助任何人，它一心想的就是挣钱，所以要保持中立立场。我不认为霍华德·舒尔茨没有购买足够的公平贸易咖啡就是刽子手，但我认为那些尽量购买廉价咖啡的企业无异于在夺人性命，让人吃不饱穿不暖，使人连最低生活工资都不能保证。"

这就是有爱心的咖啡客着迷于饮用精品咖啡的原因，这其中的道理非常简单：对优质咖啡的需求提升，种植户能拿到的价格则会更高，那么帮助咖啡农摆脱贫困就不是星巴克这样的大公司力所不能及的事情（即便星巴克也没有自我标榜为人权捍卫者），它的确让人们不再去饮用四大咖啡公司那样的大型集团所提供的压榨咖啡农血汗的产品。让消费者培养出饮用高品质咖啡的习惯看似另一种乌托邦式的计划，与公平贸易向民众大力宣传要购买道德产品如出一辙。但是与公平贸易不同，精品咖啡已经是美国主流生活中不可缺少的一部分。此外，虽然消费者不会经常去考虑咖啡的道德层面因素，但他们各个都希望喝到高品质的咖啡。

最后，我们花费4美元买一杯拿铁，还有人道主义的原因：我们对所饮用的咖啡越发挑剔，形势就会对生产咖啡的农民越有利。实际上，真正的问题在于我们从未对咖啡付出足够的价钱。几十年前，用一角硬币就能买回一杯不错的咖啡，这固然是物超所值，但有谁会认为这是公平交易呢？顶级咖啡品鉴师兼《品鉴咖啡》杂志编辑肯尼思·戴维兹这样认为，世界上最好的红酒每瓶要卖到几千美元，可世界上最好的咖啡每杯的价格还不及一听可乐。因此，觉得自己在咖啡上花费不少的人们可以这样聊以自慰：也许他们支付的才是咖啡真正应有的价值。

---

1. 穆哈港和爪哇岛长久以来都是两大重要咖啡产地，现已成为咖啡的代名词。（在几百年后，霍华德·舒尔茨将“Mocha”一词又赋予新意，以此来命名新款的热巧克力和意式浓缩咖啡的混合饮料，即“摩卡”。）

2. 此处我需要做出注释说明，下文中有相当多的内容都极具争议，人们认为这些事只存在于德克利的想象中，但不管怎样，这位仁兄还是极富戏剧天分的。

3. 根据国际咖啡组织的数据，美国每年进口咖啡30亿磅，由此得出美国的人均咖啡消耗量是每年10磅，但这一数据将并不饮用咖啡的人士也包括在内。

4. 有些人的问题可能会有不同的提法：如果咖啡如此廉价，为何一杯拿铁定价还是4美元呢？这一问题将在稍后做出解答。

5. 也许墨西哥彩饰陶罐算是例外（墨西哥人过圣诞节或生日时，将玩具或礼物装在这种罐内，悬挂在天花板上，让蒙眼的儿童举棒击破）。

6. 有些农民对此计划提出异议，认为若要满足星巴克提出的所有要求，每磅咖啡所耗费的成本将远不止10美分。

第7章
咖啡豆里的秘密

我估计下文虽不会把大家惊得连喝燕麦粥都被噎到，但看到这一则奇特的消息，你至少还是会诧异片刻。1927年1月7日清晨，《纽约时报》的读者在报纸的第21页读到一则消息，混在蒸汽船检测、没收违禁威士忌酒等报道中间，标题是“咖啡挑战赛——明尼苏达咖啡客邀请所有选手前来参赛”。

文中提到的这位咖啡客名叫古斯·科姆斯托克，他在靠近北达科他州边界的边远城市弗格斯福尔斯的一家理发店做服务人员。这位科姆斯托克似乎天生就有种不一般的本事：他能喝下很多咖啡。几个月前，他还首创喝咖啡的世界纪录：在10小时内喝下62杯咖啡。但是另外两名挑战者很快刷新了这一纪录：得克萨斯州阿玛迪罗的H.A.特里蒂称自己在9小时内喝下71杯咖啡，而得克萨斯州大峡谷的佩里·威尔逊在10小时内喝掉72杯咖啡。（显然，得克萨斯州在比拼咖啡豪饮方面人才辈出。）科姆斯托克被戳到痛处，宣布了个人计划，要夺回荣誉桂冠，他发誓一定要实现喝掉100杯咖啡的个人目标，否则誓不罢休。

《纽约时报》刊登这则消息之后没几天，一群围观群众聚集在卡达兹酒店来一睹科姆斯托克勇夺咖啡豪饮桂冠的实况，这位挑战者在前一个小时内以迅雷不及掩耳之势吞下15杯8盎司大小的咖啡，他令人瞠目的咖啡豪饮能力让在场观众大开眼界。随着比赛的继续，科姆斯托克又展现了自己的多才多艺，有时他会在咖啡中既加糖又加奶，有时只加其一，有时是纯咖啡。经过几小时的豪饮，科姆斯托克稍事休息，并接受体检，医生表示，除了体温稍许偏高，他“健康状况良

好”。但是，据《纽约时报》几天后的报道，“古斯后面的过程进行得并不顺利”，接近尾声时他的豪饮“逐渐显得颇为艰难”。最后，科姆斯托克在激战了7小时15分钟之后，被迫放弃，最终他令人震惊地共喝下85杯咖啡，这一纪录至今再无人能破。

这种豪饮咖啡的壮举引出几个重要问题。首要的问题是，眼睁睁地看着一个人在7小时内连续喝咖啡这事儿有意思吗？但我们更关心的是，他所喝下的咖啡究竟是什么成分？豪饮85杯咖啡，相当于5加仑的体积，这难道不会要了他的命，或至少让他四肢颤抖吗？的确如此。对科姆斯托克来说幸运的是，卡达兹酒店用于比赛的咖啡不过是加了些咖啡味道的热水而已，如果他喝下的是现如今星巴克咖啡连锁店里地道的滴漏咖啡，这就相当于摄入了13.6克咖啡因，远高于5~10克的致命摄入量。实际上，赛程刚刚过半，他就会因为咖啡因中毒浑身哆嗦、神志不清（这些都是真实的身体反应），无法继续了。

科姆斯托克似乎并不关心这些杯中物究竟是何种成分，他念念不忘的是要在西方文明史上留下自己重要的一笔，但如今的咖啡爱好者对每天自己饮用的咖啡的每个最微小细节都不含糊，要具体到所用咖啡豆是产自哪家农场才行。与科姆斯托克的那个年代不同，当时一个人若是能喝下5加仑咖啡就可以得到全国性媒体的关注[注]；咖啡爱好者现在关注的是质量而非数量，对现代咖啡迷来说，一盎司完美的意式浓缩咖啡或多或少可称得上是精品咖啡界的圣饮。由于如今的咖啡客过分讲究，咖啡公司对咖啡品质的要求都相当夸张，人人都希望消费者认为享受自己的产品是在享受最为精致的生活。咖啡界的资深人物盖瑞·塔尔博伊这样讲道：“我从来没见过业界中有谁敢说自己的咖啡质量无人能敌。”

星巴克在这方面可是夸下了海口，几十年来它都在营造自己精致奢华的形象。据星巴克网站讲，它所用的咖啡豆是“世界上最好的”。企业所提供的每份意式浓缩咖啡都来自体态饱满、色泽黝深、味道浓

郁的咖啡豆，这口吻更像是在描述神秘的海妖，而不是可以饮用之物。星巴克连锁机构的市场部门依旧像以往那般足智多谋，但现如今，每周要让4 000万顾客都满意，维系自己顶级烘焙商的美名还是颇有难度的。顾客可能会提出这样的质疑，既要满足精品美食的要求，同时又是可以在几乎所有零售店都能买到的大批量生产的产品，二者能否兼顾呢?

从某种程度上来讲，若问星巴克出售的是否为顶级优质咖啡，就像在问麦当劳售卖的汉堡是否物有所值，质量超群？两家企业都是巨型连锁机构，这似乎从一开始就让二者与精品无缘，它们对效率和吞吐量的关注意味着其提供的每件单品都要尽可能少花时间。但是麦当劳并未宣称自己用的是精品牛肉，也并未在市场中打出最高售价。然而，星巴克无疑是在让顾客按照精品咖啡的价格付费，可实际上，根据英国政府的数据，在英格兰，一杯卡布奇诺的售价甚至高出了一剂可卡因。如果消费者付的是这样的价格，难道所获得的产品不该让他有相似的过瘾感受吗?

或是大家已经受够了咖啡的刺激感受？毕竟，咖啡客现在不仅担心所购买的咖啡品质问题，还对自己每日必饮咖啡的习惯是否会有伤身体心存顾虑。尽管星巴克的市场攻略相当过硬，对选址也游刃有余，但企业的成败却是取决于一种微小的物质——咖啡因。若不是要舒缓咖啡成瘾的不适感，顾客何必要每天光顾咖啡连锁店？我们对咖啡的渴望远比我们所意识到的还要强烈，甚至可以超过生活中的其他小乐趣。例如，2005年由唐恩都乐赞助的一次调查就令人大开眼界，调查专家发现多数受调查者宁肯放弃性生活也不愿放弃每日必饮的咖啡。[注]

虽然通常我们并不会这么认为，但咖啡因的确是兴奋剂。有近90%的美国人都在习惯性地以某种形式摄取咖啡因，在社会中大家对此已司空见惯，食品饮料的厂家都不屑于告知消费者产品中含有咖啡

因的成分。但它的确存在，而且远比我们所认识到的还要频繁地出现。举个例子来说，大家都知道可口可乐和伯克沙士啤酒这些软饮都含有适量咖啡因，这些都会让我们在饮用后感觉精神一振，但有谁能料想到新奇士橙汁苏打水所含咖啡因会超过上述两种软饮呢？咖啡因并不是苏打生产工艺中会自然产生的物质，也不会有特别明显的味道，只是令人成瘾，这是饮料厂家依其药理作用刻意加入产品中的。更有甚者，70%的美国软饮都含有咖啡因成分，这使得咖啡因成为地球上使用最广的精神药物。

当然这要取决于读者对此问题的态度，但我们确实可以判定星巴克是世界上最大的咖啡因推手。这绝非夸大其词。在一些人看来，咖啡因意味着会对公共健康构成潜在威胁，不过是一种社会认可的安非他命罢了，而星巴克在推广和宣传兴奋剂药物方面战无不胜，其连锁店中的滴漏咖啡所含咖啡因成分超过了所有的竞争产品。超大杯拿铁不仅会令人精神振奋，批评人士认为它还可以摧毁身体，削弱意志。我们已对星巴克富含热量的甜品和全脂牛奶糖浆饮品有所顾虑，再加上对咖啡因和质量的隐忧，已使问题变得越发清晰：重视健康问题的消费者有充足的理由反思自己是否应经常光顾星巴克。

咖啡是现代生活的基石，我们越是忙碌，越是依赖咖啡来帮我们撑过一天的生活。但是我们对这小小的咖啡豆及其对我们身体和味觉的影响究竟了解多少？它看似只是一种简单的调和饮品，但咖啡的复杂程度极富迷惑性，我们对咖啡在生活中的存在已经习以为常，而通常不会真正理解这样的道理。世界顶级咖啡品鉴师之一肯尼思·戴维兹这样告诉我："咖啡是一种极具欺骗性和复杂的饮品，其复杂程度远超过酒类。在任何时刻，咖啡都在发生许多化学变化。当烘焙咖啡时，咖啡豆中就发生了诸多变化，剧烈程度几乎可以与火山爆发相比。"幸运的是，在部分真正痴迷于咖啡的爱好者的努力下，这神秘咖啡豆当中的许多秘密已经通过科学得以揭晓。

惊艳你的味蕾

意大利港口城市的里雅斯特是集多种元素于一身的奇特所在，它位于亚得里亚海幽蓝的海水和后苏联时代东欧低级的混乱喧嚣以及意大利弗留利地区层峦叠嶂的山脉之间。这座城市挤在意大利的东北角，从这里可以神不知鬼不觉地溜到紧邻的斯洛文尼亚，这里绝对是多种文化的大杂烩，到处可以看到出售果馅奶酪卷的小店、骑着小摩托的意大利人，你还能看到著名作家詹姆斯·乔伊斯的纪念碑（他曾断断续续在这里生活过10年的时间）、来自斯洛文尼亚首都卢布尔雅那的喋喋不休的一日游客人，以及哈布斯堡王朝风格的旧式建筑（这是的里雅斯特在奥匈帝国时期作为主要港口的昔日辉煌的遗迹）。（在“二战”期间，这座城市曾一度遭到新西兰的残酷统治。）因此当你徜徉在的里雅斯特灰色的街道和风中的广场时，常常有理由提出这样的问题：这里究竟属于哪里？显然有些意大利人也存在这样的质疑，根据调查显示，很多意大利人都不知道的里雅斯特是否真的属于意大利。

但通过一个简单的办法即可判定这座城市绝对有一颗意大利的心：随便走进一家咖啡店，要上一杯意式咖啡。对的里雅斯特人来说，咖啡可容不得半点儿儿戏。全城到处都遍布着不起眼的咖啡吧，里面摆着用收缩膜包装的三明治和一碗碗的土豆片，让人根本提不起胃口，仿佛自哈布斯堡王朝鼎盛时期，这些东西就放在柜台上没动过。但这里的咖啡师制作0.80欧元一杯的意式咖啡时，仿佛是在经营一件艺术品，他不辞辛苦地仔细称量、压紧现磨的咖啡，锁紧手柄前还要用油画笔轻轻刷掉多余的粉末，再榨出咖啡浓汁。即便是在熙熙攘攘、震耳欲聋的火车站咖啡店，每位顾客手中都端着小白瓷杯和配套茶托，里面盛着浮有奶泡的意式咖啡。这里的咖啡师要承载的东西有许多，从1933年起，的里雅斯特就成为世界上最重视品质的大型烘焙企业意利咖啡的总部所在地，在这座城市的大多数咖啡吧的前窗，

都可以看到它那方方正正的红色商标的优雅身影。设想一下咖啡师可以感受到怎样的压力：意利家族的元老埃内斯托·意利可能随时会路过此处，来看你的所作所为是否配得上他的咖啡，而此人碰巧还是全球咖啡品质最资深的权威。

意利并不是个令人生畏的人物，而且他已81岁高龄。他完全谢顶，戴着飞行员式的巨大眼镜，身材瘦削挺拔，就像是意大利版本的佩罗集团董事会主席罗斯·佩罗，除了耳朵较佩罗稍小一圈，精气神更胜一筹之外，可以想象两人之间颇有几分相似。如果说他的家族姓氏在的里雅斯特备受尊敬，这种敬畏之心也是源自仰慕，意利本人似乎并没有过于骄傲自负。与许多保守行业秘密的领袖人物不同，他总是乐于和世间众人分享他毕生心血的每个细节。其实，意利家族在几十名科学家的帮助下还曾就此著书立说——《意式咖啡：品质的科学》（*Espresso Coffee: The Science of Quality*）。（这是一部不错的作品，只要你可以读懂诸如“多模式粒度分布”和“乳化脂质光学显微术”这类术语即可。）当谈到咖啡学时，意利一家毫不含糊，埃内斯托（意利咖啡的董事长）和儿子安德里亚（公司的CEO）都受过化学专业教育，对咖啡制备的方方面面有过几十年的研究，包括对咖啡豆研磨的不同方式进行过14年的探索；意利已将理想的意式咖啡制作方法精准到人类可以想见的最高程度，他将咖啡变成了科学。

意利将意式咖啡称作“咖啡的精粹表达”，这也是大多意大利人共同的理解。意式咖啡并非仅仅代表某种咖啡豆或具体的烘焙方式，它代表着一套制备方法。在意大利语中，意式咖啡“espresso”本身的含义与其对应的英文单词“express”（表达）非常匹配，这一命名也非常完美地表现了这种饮品传说中的创造者——设备生产商路易吉·贝泽拉的初衷。为了让手下员工的休息时间能有所缩短，贝泽拉于1901年发明了一种机器，利用蒸汽压力可以在尽可能短的时间内调制出一份超浓的咖啡，但是意大利人很快发现，意式咖啡机不仅可以节省时间，还可以有效提取咖啡中的那一盎司精华。西雅图乐特浓咖啡馆的店主戴

维·绍默这样解释："这种尝试的全部目的在于让咖啡的味道有如现磨咖啡。意式咖啡当然是实现这一点的最好方法，因为较短的冲泡时间可以产生最佳的口感效果，却将那些负面因素排除在外。"如果方法得当，则可以制出味美甘甜、口感醇厚的上等咖啡，在饮下20分钟后唇齿间仍有留香。反之若方法不当，则味道苦涩，和大量糖分、牛奶混合也使其难以下咽，世界上的大部分意式咖啡都属于后者这种情况。

上述这些说法并非意在对主流咖啡师有任何轻慢，而仅仅是为证明高品质咖啡的制备其实非常复杂。这正和意利博士的观点不谋而合。"在咖啡种植园和咖啡杯之间，共有114个步骤，其中任何一个环节都容不得半点儿差错，每个错误都会导致灾难性后果。"在他到处摆放着科技文本和各种研究论文的低调的办公室里，他这样告诉我。意利设计的系统目标就是要确保这114步万无一失，从方法上根除会影响咖啡品质的所有瑕疵。为了这样的目标，在广泛的研究过程中，任何细节都不容忽视。例如，1990年当意利咖啡请意大利设计师马泰奥·图恩为其设计正式的意式咖啡杯时，意利博士为设计工作准备了70页的说明文件，对杯壁的厚度、相关尺寸规格、应使用的瓷器材质等均有详细说明。图恩后来表示，需要他做的只是将杯柄接好即可。在意利看来，科学和研究可以带来一种感官上的完美体验，一切都不容许有任何疏忽。他微笑着说道："我们要做到零差错，不是吗？"

其实在咖啡的制备过程中，最容易出差错的是咖啡豆本身。因为烘焙师只是对生咖啡进行加热处理，所以一开始所选用的咖啡豆必须完美无瑕，烘焙师只需要将其中潜在的美味尽情释放即可。意利认为，阿拉比卡咖啡的制作相当复杂。"要知道阿拉比卡咖啡有48个染色体，我们人类也才有46个！"他停顿了一下，给了我意味深长的一瞥，然后继续说，"其他咖啡只有22个"。作为如此复杂精致的生物体，阿拉比卡咖啡非常容易受损。有些不用肉眼即可识别出来，比如未成熟的深绿色咖啡豆（烘焙时会散发出臭鱼烂虾的味道）和颜色苍白的酸咖啡豆（会有类似醋的味道）。但是其他常见的问题却很难用肉眼看

出，诸如脏豆、臭豆和“里约”豆从外观上看与正常的咖啡豆没有两样，可是口感上却生涩、腐臭，或是带有古怪的药味。如果生咖啡存在瑕疵，这些问题就会反映在最终的产品中。

为避免出现问题咖啡豆，每个特种咖啡烘焙商都会雇用一支精干的咖啡品尝专家队伍，即“咖啡杯测师”。专业的咖啡杯测师每天要品尝几百杯咖啡样品，以机器般的精准度为咖啡品质进行分门别类，优秀咖啡杯测师仅通过浅尝一口即能判断出咖啡样本的生产国和生长地区。这些咖啡杯测师并不是文雅地小口品尝，业界通行的观点认为，杯测师的技能高低与他啧啧有声一口饮下的咖啡量有直接关系。可以设想一下撕开尼龙搭扣维可牢会发出什么声音，但若被大功率的扩音器进行一番放大，情况就会有所不同，专业杯测师的牛饮也有同样的功效。设想你身处这样一个房间之中，周围咖啡杯测师一口接一口地吞咽所发出的声响冲击着你的耳鼓，间或还会有人加上两句评论：“我喝出了野山楂和红辣椒的味道。”这基本上就是咖啡杯测师的真实写照。（当然他们这种夸张的品啜还是有其原因的，这样可以将咖啡液在口腔中分散开来，与舌部充分接触，以便让咖啡的所有特质都得以全面展现。）某一天，这些咖啡杯测师可能会尝到巧克力味道的苏拉威西咖啡、甘甜芬芳的危地马拉安提瓜岛咖啡、略带蓝莓味道的埃塞俄比亚哈拉尔咖啡，甚至努瓦克咖啡，最后这一种堪称世界上最贵的咖啡，每磅价格高达300美元。这是为什么呢？因为努瓦克咖啡产自一种猫科动物印尼棕榈灵猫的粪便之中，这种动物会吃掉成熟的咖啡浆果，对之部分进行消化之后，也会对咖啡的品质有所提升，这是它对世界的特别贡献。（日本市场对这种咖啡的需求量相当大。）

咖啡杯测师的味蕾使他们可以找到最出色的咖啡豆，但即便是在最优质的咖啡豆中，也会有1%~2%的问题咖啡豆成为质检环节中的漏网之鱼。对于意利来说，这绝对无法接受。他讲道：“一份意式咖啡需要约50粒咖啡豆，出现一粒劣质咖啡豆就像是臭鸡蛋一样，会影响到其他49粒优质咖啡豆。这种成分即便浓度极低也会被人察觉，因为糟

糕的味道比美味更为强烈。”（他称这种敏感度其实是我们的味觉嗅觉进化的结果，部分原因是为防止我们受到腐败或有害食物的伤害。）为坚决捍卫我们的味蕾，唯一的办法就是将每颗咖啡豆都进行检测，挑出害群之马。意利咖啡在高科技的帮助下，完成了这一任务。

当意利谈起咖啡的科学基本要素时，你最好双手抓紧座椅，双脚踏稳，做好持久战准备，因为他会大谈特谈各种图表和技术术语。他可能会一时间滔滔不绝，将意式咖啡比作美女，但很快就会转到该女子所穿着衣裙的高分子聚合物成分这样的话题。因此若将意利长篇大论的解释说明略加总结，就可得出咖啡豆分类工艺的基本流程。优质咖啡豆和劣质咖啡豆从外观上看基本无甚差别，但可以通过某一方面的差异性将劣质豆区分开来，当用强光照射咖啡豆时，劣质豆会较优质豆吸收更多的光线。在意利咖啡的烘焙工厂，有四台冰箱大小的精巧装置朝着每一粒经过的咖啡豆照射光线，每台机器每秒可以检测400颗生咖啡豆，每当摄像头捕捉到劣质咖啡豆，立即就会吹出一阵气流，将之吹向弃料堆。

这种光学筛选除杂系统原理相对简单，但是烘焙工艺开始后，问题就变得相当复杂了。科学家们在咖啡豆中发现了1 500多种不同的化学成分，这些化学成分在烘焙过程中的混合效果将最终决定咖啡的口感。烘焙炉的温度、烘焙时间、冷却方式，所有这些都会对各种成分产生不同影响。此外，还要考虑到咖啡豆本身的独特结构。当生咖啡在烘焙炉中加热时，豆子中的水分子会汽化，想方设法钻出去，所有蒸汽都挤在厚厚的细胞壁里，所有物质也都密封其中。每粒咖啡豆都像一个微型压力锅，里面发生着大量的化学反应，这其中的压力之大可以使咖啡豆在最后爆开前体积膨胀一半。整个烘焙过程，仿佛是在喷发的火山内，将1 500个不同的物件抛起来玩杂耍。

但是如果这一过程太过复杂，难以理解，我们可以稍微简化。很多人都知道过去有种小学实验，让人捏着鼻子去尝苹果的味道；其实

味道更多程度上是一种气味感知，咖啡更是如此。意利告诉我："意式咖啡重要的是嗅觉体验，而不是味觉体验。"烘焙咖啡包含800多种"芬芳的挥发成分"，但其中只有25种主要成分，而烘焙咖啡的独特味道和香气就是来自这25种成分所带来的嗅觉体验，即便未经任何专业训练，人们也可以很轻松地嗅出这些味道。通过对烘焙咖啡进行实验室分析，可以用气相色谱仪识别出诸多芳香气息，包括香草、玫瑰、大吉岭茶、蜂蜜等，甚至还有一些奇特的味道，诸如烤肉、卷心菜、汗珠、黄油，还有很难形容的"猫咪的味道"。（我觉得这里还是点到为止比较好。）

可以想见，意利能做出一份分类表，以说明不同的烘焙工艺对这些主要的香气会产生怎样的影响，继而波及咖啡的味道。随便以一种芳香物质为例，如4–乙烯基愈创木酚会产生丁香的味道，他就会抽出一张柱形图显示咖啡豆在五个不同烘焙阶段中，这一物质的浓度变化，这五个阶段为生豆、轻度烘焙、中度烘焙（意利称之为"普通烘焙"）、深度烘焙（意利称之为斯卡罗式烘焙）以及超级深度烘焙（基本上就是星巴克的烘焙方式）。在中度或深度烘焙时，香味会达到峰值，效果最为理想，过火或是火力不到时，香味都会大幅下降。意利边给我看各种香味的图表，边对我解释道："若烘焙时间过长，这些香味就会消失。"接下来，他又拿出一张图表，其中显示星巴克式的烘焙方法会产生一种特殊的味道，且比其他味道都更为强烈。他强忍着不笑出声来，对我说道："这种味道是……如果你曾经遇到过火灾，还请来消防队前来灭火，就会闻到这种'湿法灭火'的味道。"

大多数咖啡公司都是提供几十种咖啡混合产品，并会对同一产地的咖啡进行不同烘焙方式的处理，但意利咖啡只提供经过两种烘焙方式的咖啡混合产品，而且要不断监测调整，以确保味道始终如一。在意利博士看来，只存在唯一完美的意式咖啡，他对咖啡制备过程中各个变量的严格控制使其能得到这一结果。在对意利公司的里雅斯特厂区的参观过程中，保安始终跟随在我身后10码的距离，我若是掏出一

件类似照相机的物件，他们准会马上扑上来，我看到意利的指令在发挥作用。气压输送管将咖啡豆从烘焙车间送往包装中心，机器将咖啡装入密闭性锡罐，充入氮气保鲜，再将容器加压密封。意利咖啡在现场还有两家概念意式咖啡吧，在其中的一家中，咖啡师依照严格的渗滤步骤调制了一份意式咖啡，水温必须一度不差是194华氏度，然后以每平方英寸30磅的压力按压咖啡渣整整30秒，最后产生一种叫作克丽玛咖啡油的黄褐色浮沫。

考虑到我举到唇边的这杯热气腾腾的咖啡背后有这样一系列化学方程式、实验以及严格的规定作为支撑，我原以为这种意式咖啡尝起来好似无趣的代数题，但这居然是我在美国从未尝过的味道，那里的意式咖啡通常只能是“味重的超浓咖啡”。这里的意式咖啡略带黏稠感，好似烈酒，还有天然的微甘味道，这是在烘焙过程中咖啡豆中的糖分发生焦糖化的结果。意利喜欢说，理想的意式咖啡会“惊艳味蕾”，在品过第一口之后，我突然间明白了这是怎样一种感受。在每平方微米的范围内，几十亿微小油脂分子包裹住我的味蕾，缓缓地释放出其中的芬芳物质。我的导游是位金发的美国女子，她建议我细细品味其中的焦糖、黑巧克力以及新烤面包的味道，这种类似于品酒体验的事情，通常我的味蕾是拒绝配合的，可是令我惊讶的是，我居然尽数体会到这些感受。

很多咖啡专家都认为世间不存在客观证实的完美意式咖啡，他们认为味觉是一种主观体验，而且这也是个仁者见仁智者见智的问题。由此看来，优质咖啡更是艺术性效果，同时也是科学研究结果。西雅图乐特浓咖啡馆的戴维·绍默这样说道：“人的口腔中有着如此复杂的感知系统，这种高度复杂的精妙器官每秒钟都在发展进化。”咖啡评论家戴维兹则对意利的研究表示尊敬，但更同意绍默的观点，他这样对我讲：“无论意利博士怎么看这一问题，我们对质量的判定都并非定论。”

但是现在尚无得到大部分咖啡爱好者共同认可的审美判断：随着时间的推移，要想在星巴克喝到优质的咖啡，难度是越来越大。公司发展到一定阶段后，它并不一定是以提供上等咖啡为目的。在星巴克看来，咖啡质量变得越来越无关紧要。

饮料娱乐，纵情的享受

不久前我乘坐国际航班时，碰巧坐在一位芝加哥中年女子身边，她带着两个十几岁的孩子从威尼斯回家，我们就意大利和孩子的问题交谈甚欢，最后她问我是从事什么职业的。在那之前，我一直觉得透露自己在写一部关于星巴克和咖啡店现象的著作还存在些许风险，因为很多人对该公司很有成见，我若是暴露了自己的所作所为，就免不了要费口舌，将书中观点一再解释。但这位女士的反应却与众不同，刚一提到星巴克这几个字，她几乎面露尊敬之情。在星巴克出现之前，她从未喝过咖啡，可现在她很愿意为自己和丈夫买杯咖啡，作为一种小小的“款待”。她说道：“星巴克可是相当不错的咖啡，这是市面上能买到的最好的咖啡，对吗？”

的确，星巴克的市场宣传做得相当出色，但是很长时间以来，它的咖啡都不及广告中所言那么光鲜。想当年，当星巴克还在打江山的时候，装有新鲜咖啡豆的纸袋上会印有请在某日之前出售的字样，咖啡师对意式咖啡的奥秘几乎无所不知。以往的星巴克员工不厌其烦地灌输咖啡质量的概念，在这一过程中，他们提高了消费者对咖啡的期望感受，从本质而言，他们让普通美国百姓喝到了更好的咖啡。公司早期对咖啡的热衷让马克·普林斯深受触动，现如今他在运营一家人气颇高的咖啡网站Coffeegeek.com；每当回想自己在1993年初次尝试星巴克咖啡时的情景，他就不免会有些动容。普林斯当时要了杯力士烈特，这种浓缩咖啡体积更小，味道更浓，操作咖啡机的手法也些许不同。在意大利之外，很少有人听说过这种咖啡。据普林斯回忆：“咖啡

师说，‘我百分之百了解您要的是什么’，他上前调整了一下咖啡研磨机，做出一杯之后，他觉得不是很满意，接着又做了一杯。可1998年以后，你就再也看不到这种情形了。我不敢说那次和我在意大利喝到的意式咖啡一模一样，但是已经相当接近了。”

能让这样一位世界级的咖啡老饕有如此美好的回忆，绝对不同寻常，可是星巴克并没有想方设法尽快重现往日的辉煌。随着企业逐年的扩张，星巴克已经放弃了很多曾让它位于至尊地位的质量控制标准。过去，咖啡师要亲自调制每一份意式咖啡，霍华德·舒尔茨曾认为手下员工堪比烹饪高手。如今，机器在自动调制咖啡，原本印有日期的咖啡豆纸袋被塑料袋所替代，袋子底部难以辨认的代码模糊了烘焙的具体时间。“在我刚开始在星巴克工作时，5磅重的‘子弹’袋上都会印有在一周内销售完的字样。现在，袋子还是原来的模样，没有任何技术上的改进，却印有在9个月内销售完的字样。”曾在星巴克工作的老员工加娜·奥本海默这样告诉我，如今她在波特兰的斯顿普顿咖啡烘焙公司工作。

因此，在公司咖啡的售价持续走高的同时，咖啡的质量却未能同步跟进。从某种程度上而言，这也在所难免。阿尔弗雷德·皮特提出这样的问题：“当你需要打理1万家店时，还能买到多少上好的咖啡呢?世界上没有那么多优质咖啡给你啊！”根据皮特的解释，星巴克帝国的庞大规模使其无法再保持原有的水准。当然，舒尔茨也依然坚信自己的公司有能力将不可能变为可能。他表示星巴克不仅在保持以往的水准，而且实际上质量较从前更上一层楼。舒尔茨拿出了一张清单，罗列了一些他自认为公司能有所提高的具体方面，然后说道：“我知道我们现如今购买的咖啡豆质量比以往还要好。我们在工厂中烘焙咖啡的专利技术，我们在保鲜、混合方面所做的工作以及我们的标准，所有这些可以让咖啡保存的年头和我们的年龄不相上下，毫无疑问现在的咖啡质量会更胜一筹。”他话语间的广告推销腔调十足，舒尔茨或许真以为自己所说句句属实。舒尔茨之前的烘焙专家凯文·诺克斯这样

说：“在霍华德看来，他由衷地相信尽管这些年来星巴克发展得如此迅猛，但产品质量并未出现丝毫下滑。他们当真是相信自己的公关。”

多年以来，精品咖啡的研究者们一直都在心照不宣地暗自使劲，想看看谁能让星巴克的咖啡烘焙技术输得一败涂地。舒尔茨的前任导师杰里·鲍德温这样讲：“在像星巴克这样的大公司里，想要什么都可以找得到。”他稍事停顿了一下又继续说道：“除了新鲜咖啡，这里什么都有。”对于星巴克的滴漏咖啡，皮特只是简单地说了一句：“我相当讨厌这东西，如果咖啡可以和我说话，那么它说的是，‘我的烘焙加工过程并不理想’。”很多咖啡新人也都看出了门道，《波士顿先驱报》的记者出言相讥：“我认为星巴克咖啡喝起来是一股焦煳的味道，但若要真给我这么一杯咖啡，我有权再要一份免费的意式薄饼或20美元，具体取决于哪个更值钱。”这一嘲讽再次说明星巴克的咖啡豆实在是难以恭维。虽然星巴克长期以来备受关注，但包括其顾客在内的很多人也都在抱怨它标志性的深度烘焙，戏称星巴克为“焦炭巴克”以及“星难喝”。

对咖啡极客来说，星巴克黝黑的咖啡豆和含糖混合物是对咖啡烘焙艺术的公然冒犯。所谓第三次烘焙浪潮中的商家，即那些对质量极度痴迷的独立咖啡店，诸如波特兰的斯顿普顿咖啡烘焙店、芝加哥的知识界咖啡店，都希望顾客对咖啡豆怀有那种对美酒的感受，要能欣赏咖啡各自不同的微妙特点。在咖啡中加入榛果口味糖浆和全脂牛奶对咖啡原有醇香的破坏，就相当于在上等波尔多酒中加入几包甜味剂，这会令品酒行家颇为不快。

但在我们发动火力猛攻之前，重要的是弄懂星巴克究竟要对咖啡意欲何为。星巴克有着4 000万之众的顾客群，它并不是想把大家变为戴着单片眼镜、手持高脚杯品咖啡的不伦不类的人士，这也不是它的目标所在。如今星巴克有着成千上万的店面需要打理，还冒险进入了

音乐和图书领域，它希望完成两个与咖啡相关的目标：让人们一直对自己产生兴趣，以及推出始终如一的产品。

星巴克力图吸引消费者的注意可以追溯到20世纪90年代中期，当时星冰乐的大举成功震惊了所有人，特别是舒尔茨。之前，舒尔茨以为美国人争相抢购星巴克饮品是因为他们向往纯欧洲式的咖啡体验，但星冰乐的走红说明事实并非如此。消费者仅是需要从杯中体味到价格不菲的咖啡因快感，咖啡顾问蒂莫西·卡斯尔称其为“饮料娱乐”。没有人在意咖啡爱好者对他们喜爱的搅拌奶油和焦糖嗤之以鼻，人们喜欢蜜糖，愿意每天早上都来一份太妃榛果拿铁。卡斯尔说：“可以把星巴克当作类似电影院的饮品剧场，大家来到这里是为了能找到娱乐自己的东西。”本着这种理念，星巴克每个季节都会推出一大堆新型饮品，其中很多是谁都想不到会和咖啡搭配的口味。不过在10年前，世上还没有任何咖啡客可以盯着自己的马克杯自言自语道：“是什么东西如此美味？香蕉泥和椰蓉！”可是如今我们不仅见识过香蕉椰子星冰乐，还有南瓜香料拿铁、覆盆子摩卡碎片星冰乐、蛋奶拿铁。所有这些星巴克都称之为“纵情的咖啡享受”。

大家普遍偏好甜味饮品会引发这样一个明显的问题：如果顾客喜欢甜味，星巴克为何还要精心打造苦味的咖啡呢？的确，星巴克将超级深度烘焙的咖啡打造为流行时尚，甚至以此作为卖点。在前往公司烘焙工厂参观的过程中，星巴克的咖啡专家梅杰·科恩曾这样对《波士顿先驱报》的记者炫耀，“黑咖啡豆再多烘焙几秒就会化为灰烬”，言语中透露出仿佛把东西烧焦成炭会成为美味一般。深度烘焙部分还是传统的产物，公司的精神教父皮特也喜欢进行深度烘焙。但有人认为星巴克将咖啡豆深度烘焙其实另有隐情：他们认为咖啡味道越苦，越会促使顾客购买利润更高的牛奶饮品。意利这样解释说：“我猜测他们不仅仅是想卖咖啡，这挣不了多少钱，他们一定是故意让深度烘焙散发出香味，靠人们多买糖浆和牛奶来敛财。否则，他们为什么这样做呢？”很多人都称星巴克实际上“经营的是牛奶生意”，毫无疑问，消费

者愿意为热牛奶支付更高的价格——当然这价格越高越对商家有利。鲍德温这样对我讲："我们的皮特店终于和文明世界接轨，推出21盎司一份的咖啡，这很快就占到了我们业务的1/3，你知道这里面要加多少牛奶吗？我是说在这里加的牛奶要超过我一年的饮用量。"此外，顾客还想尝尝1盎司意式咖啡另加20盎司牛奶的味道，没有什么比超级深度烘焙咖啡豆的味道更具穿透感了。

星巴克所重视的另一项咖啡的特质是一致性，这其实正是公司魅力的关键所在。因为对于咖啡，消费者希望了解自己所买的产品是否质量过硬，一杯劣质咖啡不仅会瞬间击碎人们现代满足感的脆弱外壳，而且这一天也随之会变得索然无味。特种咖啡贸易杂志《新鲜一杯》的出版人沃德·巴比这样说："人们不愿拿这来冒险，美国人都喜欢扎堆，我们喜欢所有东西都如出一辙。我们知道如果来到美国的其他地方——快看！那儿有家星巴克！——我们就会意识到这里会有完全相同的体验等着自己。"无论你身处西雅图的闹市，还是在迪拜的办公大楼，抑或是日本的机场，舒尔茨都希望你手中的卡布奇诺味道都一如既往。人在旅途时会特别看重这种对一致性的关注。当咖啡客身处异乡，星巴克仿佛是在地平线上出现的一块绿洲，这意味着在这里你定会和以往一样，能拿到一杯还说得过去的咖啡。

在确保产品一致性方面，机器的表现绝对无懈可击，随着公司从手动意式咖啡机过渡到超级高效的全自动咖啡机，咖啡师每次轻轻一按，都会精确无误地得到一份浓缩咖啡，而且毫无任何噪声。可以理解的是，星巴克并未四处宣传自己已将咖啡师从咖啡制备工序中完全取缔，也没有急着否认其"合作伙伴"的重要性。但令人意外的是，许多咖啡老饕对星巴克新型的仿生技术大加赞扬。因为企业无法培训12.5万员工，使他们无一例外均可制出出色的浓缩咖啡，但机械化却可以确保消费者每次都可以喝到质量相当稳定的咖啡，而不是每天的质量都参差不齐。我向舒尔茨提到这种观点时，他露出一脸痛苦的表情，说道："我不清楚这么讲是否合适，但我们在尽全力试图超过顾客

的预期，如果让客人排长队等候已经是不堪忍受，那么我们就必须想方设法来加速并提高效率，而且我们百分之百相信这种效率的提高并未因保证质量而打折扣。”

这是句不合时宜的口误，他显然是想说质量并未因追求效率而打折扣。但不管怎样，这也无伤大雅，质量降低并不会对星巴克有丝毫影响。正如星巴克的竞争对手非常心知肚明，它各家连锁店都能提供高度一致的含糖饮料，并能让普通民众满意，这才是最重要的。如果在波特兰街头随机询问100个人，他们最喜欢的咖啡店有哪些，也许没几个人会提到星巴克。市场调研专家杰尔姆·康伦手捧一杯星巴克咖啡，这样对我讲道：“但是你猜怎么着？这样就足够了。”

咖啡因，撒旦的邪恶发明

如今，痴迷咖啡的人也许会对肯尼亚AA级咖啡和苏门答腊曼特宁咖啡的细微区别小题大做，但欧洲早期的咖啡客根本不会考虑咖啡的风味和质量问题，咖啡最初被当作药物，是可以包治百病的神奇药水。以17世纪的伦敦为例，当时许多医药宣传册称咖啡对包括抑郁症、麻疹、天花、鼠疫等诸多疾病都有疗效，而且还不仅限于饮用这种形式。医生会开出各种服用咖啡的方式，这与今天的“星巴克体验”大相径庭。有种疗法适用于治疗肠胃痛，要求患者将咖啡渣、色拉油、融化的奶油和蜂蜜混合服下，然后医师再将一码长的鲸鱼骨插入患者的喉咙，在胃里搅拌。这种做法听上去相当老旧，甚至非常疯狂，但这样的事情至今还在发生。现如今就有这样一位咖啡顺势疗法的推广者——流行歌星珍妮特·杰克逊。1997年杰克逊向《新闻周刊》透露，她用“咖啡灌肠术”来治疗自己的慢性抑郁症，据她说这会有助于肝脏“排出抑郁细胞”。

尽管咖啡曾一度有着万能灵药的美名，但它很快又得到一个绝对的差评——咖啡有毒。（这也许和鲸鱼骨容易对胃造成创伤有关系。）这一观念一直延续了300年，甚至直到饮用咖啡十分普及后还依旧存在。反对饮用咖啡豆的最常见说法极具杀伤性：咖啡可以导致阳痿[注]。1674年，一群英国女子将这一指控发挥到极致，她们公开上书，抱怨英国男人一头扎进咖啡馆里，夜不归宿。这一请愿来自“几千名体态丰满的良家妇女，她们因欲望无法满足而神情憔悴”，她们称因为咖啡的缘故，“基督世界中的那些强壮男子”突然间变得虚弱不堪。她们写道：“我们最近发现古老英国的真正活力正在明显衰退，这给我们带来了无以名状的痛苦；夫君们的男性雄风不再，只会喋喋不休，毫无意义地胡思乱想，夸夸其谈却不敢坚持自己的主张，刚想要有所作为，就在我们面前软绵绵地倒下。”（因为当时女性不得进入伦敦的咖啡馆，这一抗议更像是针对男性的卑劣攻击，而不是合法请愿。）

即便是咖啡无害的科学证据都无法完全挽回这种饮品在大众心目中的形象。以18世纪下半叶为例，瑞典国王古斯塔夫三世为证明咖啡和茶的毒性曾精心设计了一个臭名昭著的实验。他下令免除两名犯有谋杀罪的双胞胎兄弟死罪，但终身要作为实验室研究对象，一个每天饮下大量咖啡，另一个则要喝下同样数量的茶。他认为兄弟两人中谁先死去，则说明他体内吸收的物质毒性更大。不幸的是，古斯塔夫并未能活着看到最后的实验结果。那位终日饮茶的兄弟先行离世，死时83岁；喝咖啡的兄弟在之后去世，不过他活到88岁，这对于18世纪的人们来说是相当长的寿命了。咖啡还接受了某种洗礼，教皇克雷芒八世无视教士对禁用这种“撒旦的邪恶发明”的呼吁，宣布天主教徒可以饮用咖啡，并认为这种饮品相当“可口”。但是多年以来，人们对咖啡会危及健康的担心还在四处传播，而精明的商家也借此机会创造商机。葡萄坚果麦片的疯狂发明人C.W.波斯特在20世纪之交就曾对“咖啡刺激神经”大肆抨击，鼓励消费者踏上《窈窕疯人院》[注]的道路，用

他的粉末状波斯顿咖啡（Postum）取代了调制咖啡。（不过波斯特本人从未戒掉自己对咖啡的嗜好。）

不过现如今，我们对咖啡的顾虑倒是不及咖啡因，这种有提神醒脑功效的小分子使得饮品分外畅销。在美国每天都有80％的民众会以某种形式摄入这种兴奋剂，它在咖啡或软饮中最常见。对大多数人来说，当我们还在娘胎里时，咖啡因就已成为我们生活中的组成部分；在发达世界当中，大部分新生儿的血液中都存在少量咖啡因，这是由母体摄入的咖啡因所导致的结果。在当今这个睡眠不足的社会中，我们越来越需要借助咖啡因来确保自己生存所需的活力。

考虑到咖啡因可以极大地影响我们的身体和精神健康，也难怪会有许多健康激进分子将咖啡因（及其衍生品咖啡）视作生化恶魔，认为应该将其从我们的生活中彻底清除出去。(注)当然，作为美国人，我们需要相信自己喜欢的所有事物都会危及我们的性命，而咖啡因还在接受特殊审查。科学家和医务工作者每年对咖啡因的作用所做的实验没有几千也有几百之多，可是得出的各类结论却总是令人不解，而且还经常彼此矛盾。在高海拔地区，咖啡因会稍稍降低血液回流心脏的速度，可是有助于耐久性运动；它会增强短期记忆，但也会导致话到嘴边半路忘词。

随着研究成果的不断出台，对咖啡因的恐惧感也必定会时常抬头。一位毒理学家曾这样对《新科学人》杂志讲：“有人发表论文称咖啡或咖啡因与人类任何已知疾病可能都相关。”这些指责通常并不能站得住脚（显然若各个都属实，我们大家估计早就一命呜呼了），但这其中的部分内容足以令咖啡消费出现些许下降。最严重的打击出现在1980年，当时美国食品药品监督管理局的研究人员声称发现咖啡因和实验鼠的先天缺陷有关联，此事顿时对咖啡销售产生了重创。（新闻报道中却没有提及研究人员是迫使老鼠一次性摄入相当于200杯咖啡的咖啡因数量，但随后的研究采用了适度剂量的咖啡因，则并未出现先

天缺陷的问题。）这至少说明咖啡因是需要受到密切监测的药物，不应该毫无顾忌地大量吞服。

在这方面存在的问题是实际上我们并不知道自己摄取多少咖啡因为宜。以下情况可以说明这一点：在下次你去星巴克店时，其实可以试着查明自己点的饮料中或任何饮料中含有多少咖啡因。咖啡师对此根本不了解，营养信息宣传册（其中甚至会包括各种饮料中铁和维生素A的含量）中也从不会提及咖啡因的相关内容。那么星巴克网站上一定会有这方面的信息，对吧？可是在Starbucks.com的网站中搜索关键词咖啡因根本查不出任何结果。若要了解相关信息，你需要直接致电星巴克总部，或是手边有便捷的搜索工具才行。

如果是在互联网上寻找答案，结果可能不会令人振奋。星巴克的官方数据称每份浓缩咖啡中约含90毫克咖啡因，那么21盎司的滴漏咖啡则含有240毫克咖啡因。[注]可是佛罗里达大学的一个研究小组于2003年发现，这一预期并不总是与事实相符。他们在不同的日期，在佛罗里达州北部城市盖恩斯维尔的一家星巴克店对16盎司咖啡进行测试，结果发现其中的咖啡因数量差距惊人：某一天杯中的含量为259毫克，另一天含量却翻倍，达到564毫克，这可是相当高浓度的兴奋物质。

鉴于类似这样的研究的发现，加之一直以来对咖啡因这种物质对健康影响的讨论，星巴克对与咖啡因有关的管理法规佯装不知，似乎咖啡因这种物质并不存在。霍华德·舒尔茨很少会说出咖啡因这几个字，当媒体记者问及这一话题时，他往往会表现得非常简单粗暴，有时还会说他对咖啡对人体有害的观点全然不知。他这样做的原因也很明显：舒尔茨几十年来都致力于将咖啡打造成以激情和浪漫为主的饮品，再辅以些许对人们生存境况的关注，还有什么比咖啡因的化学成分1,3,7–三甲基黄嘌呤更不浪漫的物质呢？

但这一策略也同样令人迷惑不解，因为咖啡中存在咖啡因是人所共知的事情，对大部分咖啡爱好者来说，这正是这种饮品的魅力所在。如果消费者因此伤及了健康，他们也是心甘情愿。这岂不是说明咖啡因的吸引力显而易见，根本不容否认吗？星巴克烘焙工厂的负责人汤姆·沃尔特斯的观点耐人寻味，他对《国家地理》杂志所做的解释更为形象，他这样说道："他们不让我将咖啡和咖啡因建立联系，但我们每天都被咖啡因包围着。当烘焙咖啡豆的时候，咖啡因会在烘焙机上落上一层。当我们工作太忙，没空去喝杯咖啡的时候，有人会用手指在烘焙机上刮一下，直接送入口中，即刻就会变得精力充沛。"由此可以看出，若要忽视咖啡因的重要性实属不易。

星巴克在咖啡因讨论中所承担的风险极高。有几位星巴克前任和现任高管这样对我讲过，在他们的想象中，只有一件事也许会完全打垮星巴克，即有确凿的科学证据表明咖啡因确实有害身心。如果这一意外情况当真出现，公司将会背负沉重的负担：正因为星巴克的缘故，我们摄入的咖啡因数量远高过从前。美国约翰霍普金斯大学医学院的罗兰·格里菲思教授已就咖啡因进行了许多研究，他提出这样的问题："现在什么才算得上是一小杯咖啡呢？若干年前，一杯咖啡是5盎司，现在星巴克的'小杯'咖啡是12盎司，这比从前多了一倍多。"正如我们所见，星巴克提供的还是咖啡界最浓烈的调制咖啡，可能某一天在一大杯中的咖啡因数量会相当于3粒最强力的瞌睡无（NoDoz）咖啡因胶囊药片的含量。由于星巴克使咖啡成为一种风潮，我们现如今被各类咖啡因"能量饮料"所包围，诸如红牛、咖啡因薄荷糖、咖啡因伏特加等，不一而足。

所有这些引出了这样一个显而易见的问题：咖啡因当真对我们有害吗？这种物质对我们的身体究竟会产生怎样的影响？

喝还是不喝？

在人体吸收了适量的咖啡因时，会有一系列愉悦感受仿佛电流一般流经我们的身体。我们会觉得精力充沛，聊起工作滔滔不绝，突然间周身充满了力量，尘世间的纷扰瞬间土崩瓦解，思绪奔涌，心跳加速。有个极好的原因可以解释我们为何会感觉如此兴奋：我们服用了药物后，身体会不由自主产生反应。

而且，咖啡因对虫子有毒害作用，它是一种天然杀虫剂，若有爬虫胆敢咬上一口，即会造成神经短路，它对虫子大脑所产生的扰乱效果的确惊人。美国国家航空航天局的一项研究表明，研究人员对普通家蜘蛛用了几种不同的精神类药物，包括苯丙胺（安非他命的一种变体）、水合氯醛（镇静剂及安眠药）、大麻和咖啡因，试图发现这些药物会对蛛网产生怎样的作用。只见这些蜘蛛有的表现出焦虑、有的安静、有的酩酊大醉，它们织成的蛛网还相当标准，网眼和同心圆还都有板有眼。唯独服用了咖啡因的蜘蛛却方寸大乱，织出的蛛网仿佛是蜘蛛在胡言乱语，支离破碎，杂乱无章。

虽然我们既不是昆虫，也不是蜘蛛，咖啡因对我们所产生的药效大不相同，但它依旧会对我们的身体功能迅速产生显著影响。在喝下第一口咖啡的30~45分钟内，咖啡因会冲破一切阻碍，在人体内的浓度达到峰值，它会进入唾液、骨髓液、乳汁甚至精子当中，在此作用下，精子的活跃度会更高，游动能力更强。

咖啡因对人体产生的影响，其根源在于它与腺苷的作用十分相似，这是一种控制睡眠的神经传递素。腺苷在神经系统中的功效好似汽车中的散热器：它可以防止大脑过热。每当神经元受到触发，都会分泌出腺苷，触发次数越多，所积累的腺苷也会越多。一段时间后，腺苷就会到达受体部位，接着告知大脑需要关闭了，此时我们就会感到疲倦，昏昏欲睡。经过一段时间，受体部位重新吸收腺苷，我们则会精力充沛地醒来，准备迎接新一天密集的神经活动。

咖啡因会影响到这一过程。对于大脑来说，咖啡因和腺苷看似完全相同，也就是说咖啡因分子会或左或右卡在受体部位，只是无法完全吻合，于是咖啡因阻挡了腺苷进入，也就无法向大脑发送关闭的信号。斯蒂芬·布朗在其颇有影响力的《酒水和咖啡的科学与知识》（*Buzz: The Science and Lore of Alcohol and Caffeine*）一书中做出这样的解释，称这种效果“很像是在大脑的主刹车踏板上卡了一块木板”；我们的神经元会更快地被触发，因为没有东西可以阻止它们放慢减速。（结肠和肾脏部位受体的受阻会使咖啡产生通便利尿的功效，这些器官也随之兴奋起来。）人体面对这种外来威胁会输送大量肝酶以分解咖啡因分子作为回应，但在大约6小时后，一切恢复正常。

可即便咖啡因从学术范畴来讲属于有毒物质，它也未见得会对人体造成任何伤害。尽管科学研究人员对咖啡因进行了极为严格的研究，但也尚未验证它会对我们的健康造成严重伤害。甚至恰恰相反，这些研究反而为咖啡带来更好的口碑。经常饮用咖啡可以对帕金森病、肝病、Ⅱ型糖尿病和部分癌症起到显著预防作用，它还能有效抑制血压轻度升高的风险。注每天适度饮用两三杯咖啡，其中的咖啡因会为我们的生活带来积极影响，而不会带来任何不良后果，它可以奇迹般地帮我们提高对各项指令的反应能力，增强思想的敏锐度，提升运动表现，甚至对饮用者的情绪都会产生积极影响。实际上咖啡因对提振精神相当有效，研究人员发现足量的咖啡因在振奋情绪方面堪比可卡因或安非他命。

这又为我们带来另一个问题：咖啡因非常容易成瘾。只需三天，咖啡新饮用者即会对这种物质产生生理依赖性，一旦成瘾，则每天都要摄取，以确保思维保持正常水准。一旦打破这一规律，则会在饮用一杯咖啡后的12~24小时内出现咖啡因脱瘾症状，这就是说我们很多人每天清晨一睁眼时已经感受到了最初的效应，开始是头痛，接下来是情绪低落、疲劳、嗜睡、易怒，甚至恶心呕吐。如果你可以决绝地至此再不沾一滴咖啡，身体也需要一周时间才能逐步恢复正常。

这听上去远比实际情况可怕，咖啡因尽管很容易上瘾，但它并不是药物滥用，没有谁会跑到酒馆掏钱买杯卡布奇诺过瘾。你无须每次饮用更多咖啡来满足需要，过度饮用咖啡会令人极为不爽，任何有过浓缩咖啡摄入过量经历的人都会证实这一点。尽管那位挑战极限的古斯·科姆斯托克曾有意做此尝试，但其实人体基本不会因为饮用咖啡导致咖啡因摄入过量。更有甚者，这种咖啡成瘾现象其实利大于弊：在地球上估计只有咖啡因这一种精神类药物可以经常性地救人性命，因为它可以让在公路上驾驶车辆的司机不至于昏昏欲睡而避免安全事故。宾夕法尼亚大学的心理学教授保罗·罗詹的研究方向是人类和饮食之间的关系，他这样表示："饮用咖啡更多意义上是习惯，而并非上瘾。在我们的文化中，上瘾是个贬义词，我不喜欢这种表述方法。从学术意义上来说，它确实可以上瘾，但效果其实是良性的。这样的无害物质即便上瘾也并无大碍。"

对咖啡因的最终裁定对星巴克有利，但这并不意味着可以肆无忌惮沉溺于咖啡店的各种饮料。清咖啡本身基本不含热量，可是星巴克提供的加奶加糖浆饮品和大松糕所含的热量却相当多。美国公共利益科学中心发现星巴克的一份加搅拌奶油的超大杯草莓奶油星冰乐中所含卡路里数量高达770，该机构认为这种饮品堪称"美食也色情"，并称"你用软管吸取的饮料在营养成分方面与必胜客的个人式意大利辣香肠厚皮比萨不相上下"。新西兰的《消费者》杂志也发现星巴克的加搅拌奶油的超大杯白热巧克力中，卡路里和脂肪含量超过了一份巨无霸和中杯可乐的总和。（更不用提布雷卫咖啡，这是将浓缩咖啡配上蒸奶和奶油的混合物，而非单纯加蒸奶。）

不过解决之道倒也简单：只要坚守经典之作，只喝法式滤压咖啡、意式咖啡和卡布奇诺即可，因为这些咖啡完整地保留了其固有的丰富内涵和精致韵味。正如意利博士也许会这样发问，你是否愿意让一位女子的曼妙身形裹挟在超长的雨衣之中呢?

当我和意利博士在他的里雅斯特办公室交谈时，我一门心思想跟上他滔滔不绝、频频引用图表和公式的节奏，他稍事停顿了片刻，从办公桌中取出一个黑色设备。这是个手持图像浏览器，其中有成百上千的咖啡数码高清照片。他仿佛是博物馆讲解员一般，把金黄色的克丽玛咖啡油脂指给我看，那架势像是在欣赏古斯塔夫·克里木特的著名油画，还有意式咖啡万千微小油脂颗粒一齐舞动的视频，以及一簇簇修长纤细的淡蓝色针状咖啡因晶体的图像。“怎么样，漂亮吗？”他问道。

是的，的确精美。

---

1. 实际上，我觉得在这方面至今也没有多少改变。
2. 令人不解的是，唐恩都乐赞助的另一项调查研究显示，习惯性咖啡饮用者较不喝咖啡的人士性生活更为频繁，这一切都是咖啡使然。
3. 淡定，这种说法并不属实。
4. 《窈窕疯人院》这部影片的背景设定在20世纪初，以发明健康玉米片闻名全球的凯洛博士经营着一家健身疗养院，提倡禁欲、素食、瘦肠等特别健身法，并采用军事化管理，这令一对慕名前来的年轻夫妻大开眼界，并因此经历了奇遇。——译者注
5. 为本文论述之便，我假设低咖所造成的恶果不在讨论范围之内。也许是神圣的天意也与我的这一观点一致，2005年美国国立卫生研究院研究发现低咖啡因咖啡（并非常规咖啡）会导致饮用者体内有害的低密度脂蛋白胆固醇的含量激增。
6. 此外，这一事实应可以最终驳斥一种常见的错误观点，即意式浓缩咖啡饮品通常会比纯滴漏咖啡更为浓烈，其实即便是双份浓缩咖啡所含咖啡因数量都少于21盎司的滴漏咖啡。
7. 聪明人不必多讲便知，女性怀孕期间还是少喝咖啡为宜，因为胎儿在出生前尚不能产生分解咖啡因的酶物质。咖啡因也会加重经前综合征的症状，无法帮助人保持清醒。

第8章
绿色围裙大军

现在我们还是用些时间一起来看看星巴克咖啡师的艰难处境吧，他们必须不厌其烦地耐心面对仿佛患有强迫症般的顾客的各种要求，必须时刻都保持面带笑容；运气不好的话，还得忍受顾客无休止的轻慢举动。敢于身披绿色围裙战袍的勇敢灵魂都必须忍受常人无法容忍的烦扰，至少我们遇到此情此景多半会怒丢咖啡杯，泼洒糖浆之类。先来看这份工作每天都要面对的部分考验都有哪些：

· 接待早上尚未饮用咖啡的顾客，他们通常情绪不佳，满脸不悦。

· 破解冗长菜单的具体含义，诸如“一份低咖大杯超浓香草多加2％焦糖185华氏度搅拌奶油焦糖玛奇朵”。(注)

· 当账单为4.07美元时，看着顾客自行伸向小费罐换零钱。

· 当顾客在手机上大谈他们的床笫之欢时，还要专心做好每一单生意。

· 公司统一发放的纽扣上印有这样的口号：“我永远都会说没问题！”

· 必须想方法做出3/4份浓缩咖啡，或是“耐嚼”的奶泡。

· 每天一睁眼就看见“我的饮料让我神清气爽”的星巴克广告。

我还可以罗列出许许多多，比如顾客用大把的硬币付账，或是耳畔不断响起星巴克XM卫星电台的轻松音乐。但这些已足以说明问题：在星巴克工作的过程中，需要不断和各种烦心恼人的事情相抗

争，而且有些时候负面情绪还会占上风。如果当真把咖啡师逼急了，那么无一例外你就会受到这样的惩罚，他私下里会给你换上低咖饮料。

对靠星巴克的工资吃饭的这些人来说，还并不限于店里的这些痛苦折磨，公司的咖啡师还要参加那些令人脊背发凉的业余活动。西雅图非传统周报《陌生人》曾报道过这样一次活动，星巴克让满满一会议大厅的员工观看了一次不同寻常的可怕演出。这是2005年的一个星巴克加盟店员工的颁奖活动（即在机场和书店的咖啡店工作的员工），据在场的咖啡师讲，一开始活动原本在按部就班进行，突然间主持人意想不到地宣布“有请杰斐逊星巴克乐队”！眨眼间，一队浓妆艳抹的中年经理冲上了舞台，各个头戴颜色鲜艳的假发，身穿网眼布衫和皮裤，手持巨大的道具乐器，他们的身后还悬挂着一张巨型唱片，按照一位消息人士的说法，这支乐队看起来好像“真人版的蛋糕装饰”。此情此景令台下的观众目瞪口呆，但这个超级组合仍扯开嗓子高歌了一曲，结果被评价为“有史以来最烂的歌曲”：他们唱的是杰斐逊星船合唱团的主打歌《我们建造了城市》（*We Built This City*）。可是从他们口中唱出的却并非这首歌的常见版本，而是对歌词进行了合辙押韵的改编，其中还包括这样经典的抒情片段，“一心扑在摩卡上面/为了咖啡的精美和香艳/众多合作伙伴/不辞辛苦到深夜”。另一段歌词的完整内容如下：

> 总有人在忙忙碌碌，他们是直销和内部销售。
>
> 我们重视工作和服务，帮助销量往上走！
>
> 我们希望有所建树，IMDS(注)标准，我们通过了吗？
>
> 我们力求发展，完成工作拔得头筹！

歌曲的高潮部分自然是高昂的副歌部分：“为打造星巴克，我们倾尽身心全力！”乐队成员对他们的作品相当认真，为现场观众每人赠送了一张CD（光盘）。正因如此，相关音乐材料可以在网上找到，并将作为一次失败的警示永久性存在，这也相当“残酷”地提醒了大家为星巴克工作的危险性。

多年以来，有两件事情一直在支撑着咖啡师精神饱满地熬过这许多磨难。首先，舒尔茨激励着星巴克的广大员工要具有奉献精神，让他们觉得自己每卖出一杯拿铁都是在向着世界大同又迈进了一步。其次，在更物质的层面，星巴克长久以来都为零售工作人员提供全美最优厚的福利待遇。每周工作时间在20小时以上的员工可以得到公司的股票期权，并可享受优惠的医疗保健福利（其中包括牙医、视力检查，甚至还有催眠疗法），另涵盖学费补助、领养费用等辅助津贴。尽管医疗福利支出已经发展到相当惊人的地步，可公司在福利待遇方面一直都相当慷慨。据星巴克的新闻发言人表示，星巴克现在每年要在员工福利保障方面花费超过2亿美元，甚至超过了它购买生咖啡的费用。如此善举为公司赢得了媒体的无数好评，在《财富》杂志的年度最佳雇主评选中，星巴克总能榜上有名；同时，这也有助于提高员工的稳定性。快餐业员工每年的平均离职流动率为200%，而星巴克每年只有80%的咖啡师离开岗位。

几十年来，星巴克善待员工的公共形象一直深入人心，但这一形象最近正逐渐失去光彩。公司现在每天都会招募300名新人入职，而员工总数则超过12.5万，当今这些咖啡师对一些无礼举动的抱怨越发不绝于耳。当然，咖啡师并不介意那些小小的不快和翻唱20世纪80年代的歌曲。据那些有不满情绪的员工表示，公司的小时工必须应付工作时间的大幅出入、工资低、长期人手不够以及工作场所对健康的危害等问题。他们称这份工作越来越程式化，并受到严格控制，让人觉得自己就像是一台巨型机器中可有可无的齿轮。很多人对这种趋势都表示愤愤不平，以美国福特哈姆大学的丹尼尔·格罗斯最具代表性，他戏

称自己是员工抵抗运动的负责人。自从他受雇于星巴克起，他就一直积极充当着煽动者的角色，力图让公司对这些以工资为生的人们的政策能有所改变，或是索性让其慈悲善良的公众形象土崩瓦解。他这样告诉我："与其他公司相比，星巴克更成功地欺骗了大众，让大家误以为它是最佳雇主，这与事实真相相去甚远。"

若将格罗斯视为极端分子，那就太低估他的能力了。在过去4年间，他一直在鼓励同事们参加世界产业工人联合会（IWW），这是个相当有故事的工会组织，他们的主张非常左翼，有时甚至会发展成为社会极端主义。比如，在格罗斯向我解释他的信仰时，他说每个工人都应有机会参加工会组织，接着又补充道，"但警察和狱警除外"，仿佛任何有理智的人都会同意这一观点。为什么不包括警察和狱警呢？他答道："因为这些家伙出卖了他们的阶级利益，这个国家的安全机器是为老板效力的，每当局势不利于资本的时候，他们很快就会出面干预。"的确，格罗斯这位口齿清楚、温文尔雅的27岁年轻人，一谈起星巴克就会情绪激昂，义愤填膺。他在新组建的IWW星巴克工人联合会的一份新闻稿中这样表示："就凭在星巴克工作所获得的微薄的工资、肆虐的重复性压力危险，与其说这里是个体面的工作场所，不如说是个血汗工厂更贴切。"其实，咖啡师并未被关进星巴克，强迫连续工作16小时不得休息，或者禁用洗手间或进食，这种对比并不十分恰当。

但尽管其倾向于令人不快地夸大其词（或许正因如此），格罗斯和他那些支持工会的同事将星巴克小时工的愤愤不平变成了热门话题，媒体上的相关报道多达几十篇，互联网论坛中的相关讨论更是连绵不绝。在这个咖啡师维权行动中，激进的星巴克工会组织甚至还想方设法得到了一个非常不可能的同盟的支持——美国国家劳工关系委员会（NLRB）。格罗斯声称星巴克在"恶意反对工会活动"，威胁IWW的支持者，并试图收买那些持观望态度的员工，美国国家劳工关系委员会还当真支持他的部分主张。2006年3月，美国国家劳工关系委员会指责星巴克违犯了劳动法，非法阻挠工会，星巴克尽管在协议中

称自己并无过错，但还是做出了赔偿，这是它的一次重大挫败。公司员工的不满还在不断增加，近期，星巴克在加州的诉讼案中又赔偿了1 800万美元，这次是有1 000多名现任和前任分店经理起诉公司非法扣留加班费。（其他州也有类似诉讼在等待有个说法。）公司和部分员工之间这种针锋相对已经发展到一定地步，以至于星巴克在新西兰首次爆发了员工罢工行动，200多名愤怒的员工从奥克兰的9家星巴克分店中走向街头大声抗议。

这次星巴克咖啡师的维权热潮引发了一个棘手的问题：在几乎人人都是大材小用的岗位上，大家还能指望雇主做出怎样的公正反应？毕竟，当格罗斯和越来越多的同盟战友在奋力将工会向前推进时，他们的工作却越来越不需要技术含量。这些操作意式咖啡机的绿色围裙大军原本掌握着得来不易的专业知识，现在他们的工作却只剩下满脸微笑，经手钱款，然后按下超级自动咖啡机的按钮即可。当工作场所每年会有80％的员工（其中很多人并不把这份工作太当回事）离职时，成立工会组织似乎也很难说得过去。那么，如今作为星巴克的咖啡师还意味着什么？他们是有一技之长的手艺人，还是警察呢？我们还能指望公司对他们多么慷慨呢？

咖啡师大赛

600年前，咖啡的诞生地（即今埃塞俄比亚）还在由一个部落王国卡法统治。据传，卡法有座托法科城堡，承担着一项独特的使命——专门为国王调制咖啡。这也成就了托法科历史上的首个咖啡师。（人们可以设想这样的场景，他们身穿保罗衫、卡其裤，询问主人是否要为咖啡配上杏仁脆饼。）在卡法王国逐步走向衰落后，咖啡制备作为永久性职业在意大利再度兴起。某种程度而言，这也是一种必然，因为在20世纪中叶，意式咖啡机的操作复杂程度堪比太空飞船，令人望而却步。讲究细节、身着燕尾服的咖啡师（意大利式的“调酒师”）将

人文精神带入咖啡之中，使其成为一份值得全情投入几十年的工作。即便在今天，意大利咖啡师的平均年龄在38岁左右，和星巴克典型的大学生年纪的咖啡师形成鲜明对比。

20世纪90年代，咖啡热潮在全球兴起，制备咖啡的高手堪比烹饪大师这一理念也随之不胫而走，他们按下手柄的瞬间，也成就了一杯可以惊艳味蕾的杰作精品。但是进入21世纪，仅仅成为艺术家还远远不够，还要成为咖啡界的巨头，有着咄咄逼人的气势，最好是有电视真人秀，再配上零售商塔吉特公司的知名厨具打出的一行广告，就完美了。实际上，世界上首个咖啡师超级明星也许距我们并不遥远。这还多亏了咖啡师竞赛这种新近的发明，其中包括对咖啡制备技巧的各种炫目展示，不过也的确劳神费心；对于咖啡界的名流高手，他们还有自己的追星一族。

一年一度的世界百瑞斯塔（咖啡师）大赛诞生了咖啡界的很多明星，这一盛事甚至吸引了来自爱沙尼亚、波多黎各、黎巴嫩等地的参赛者前来一决高下。实际上，我去观摩了2005年的赛事，那次比赛是在西雅图老公共图书大厦宽敞的侧翼楼举行，来自黎巴嫩的热心支持者在赛场上的着装最时尚劲爆，他们清一色都是灰衬衫配条纹裤，在裤装上还绣有黎巴嫩的字样，这些还仅仅是赛场中令人大跌眼镜环节的一小部分。在我步入现场之前，本以为那里会有些咖啡师三三两两地站在一小撮不大合群的咖啡爱好者前方静静地调制咖啡。结果，我迎面看到的是近500人规模的咖啡师狂热粉丝欢呼雀跃的场面，他们摇旗呐喊，关注的焦点是三台锃光瓦亮深色意式咖啡机上的咖啡表演，这些咖啡机堪比床榻大小，咖啡师会在其中一台上展示自己的绝活，现场的两块大屏幕上播放着咖啡师调制过程的特写镜头，还有位解说员详细地讲解。每当咖啡师将液体倒入杯中，特别是用到马提尼调酒器时，观众席就会爆发出一片欢呼声。大屏幕上会有节目介绍，并穿插有电视选秀节目《美国偶像》的部分镜头，每当台上选手制作奶泡，咖啡师竞技比拼时，台下观众就会欢声雷动。

比赛全程的安排如下。以15分钟为限，各个参赛选手要为感官评审组准备3份饮品，包括意式浓缩咖啡、卡布奇诺和“创意饮料”，所谓的“创意饮料”即咖啡师自行研制的高度概念化的混合饮料。例如一位丹麦选手调制出一款ESB（超级感官平衡）饮品，其中他使用了熏衣草花酿、砂糖糖果、马达加斯加胡椒，并将所有这些元素当着评委的面用喷灯烧制成凝胶，再加入一份浓缩咖啡中。还有一款创意饮料是在浓缩咖啡中加入了蛋清、新西兰蜂蜜、橘皮、奶油、肉桂粉，放在盛有干冰的托盘中。四位感官评委会对咖啡师的作品从口感和外观两方面打分，两位技术评委会在选手周围仔细观瞧，确保其每个动作都准确无误，咖啡师在填实咖啡粉时必须保持肘部90度直角，打发奶沫的方法也要得当。评委还会对选手在赛程当中所做发言进行评分，更奇怪的是就连调制咖啡之后的清理器具环节都会有相应分值。

为获得世界百瑞斯塔（咖啡师）大赛的参赛资格，各国选手必须首先在本国的咖啡师大赛中胜出，这一赛事类似于咖啡界的奥林匹克。世界顶级的咖啡师得到的并不是金牌奖励，而是金手柄，而且即刻还会获得三线明星的身份。2003年的世界咖啡师大赛冠军，保罗·巴赛特在故乡澳大利亚有了自己的牛奶品牌，还拍了电视剧，其他获奖者的面孔也登上了果汁瓶的包装。这就造成许多咖啡师大肆炫技。多次在加拿大赛场夺冠的萨米·皮克洛喜欢蒙上双眼展示咖啡拉花的精湛技艺，在咖啡奶沫中绘制精美的花样和心形图案却不会洒落一滴。2004年的世界百瑞斯塔大赛中，挪威选手蒂姆·温德伯随身携带着一个自制的007式手提箱，内装水罐、子弹杯、过滤器等所有他可能用到的工具。他这样对《咖啡师》杂志解释道：“在我看来，咖啡师在研磨机上使用搅棒或挥动咖啡刷清理表面时，与间谍动作娴熟地将微型胶卷藏入隐蔽空间同样性感迷人。”

但是尽管明星的咖啡技艺精湛，很难想象还有什么比咖啡师大赛更不具趣味性的观赏性体育赛事了。基本上，观众是在看着完全相同的重复动作（研磨、填实、加热），这些情形在任何咖啡店都曾索然

无味地见到过，只不过在赛场上这些咖啡师会对各自的创意饮品大加夸赞，称其是“冰川下的火山爆发”。（因为只有少数参赛选手是以英语作为第二语言，用词不当的现象可谓比比皆是，日本选手提到了“甜蜜的全脂牛奶”以及“卡布奇诺的永恒温柔”这样的说法。）观众一时难辨到底谁是高手，谁会落败。一份浓缩咖啡也许会味道糟糕似鼠药，不过除非有评委不堪折磨即刻倒下，观众也难断究竟。

因此当2005年世界百瑞斯塔大赛终于进入决赛环节时，看似6位选手都有机会将金手柄带回家，各位的表现几乎不相上下，也没有哪位选手令评委兴奋异常。不过这次依旧是斯堪的纳维亚地区的选手占据上风。（在世界百瑞斯塔大赛过去7年的比赛中，丹麦选手四次夺冠，挪威选手两次折桂。）在观众席热烈的欢呼声中，大赛宣布挥舞喷灯的丹麦选手特勒尔斯·波尔森为2005年冠军。（来自华盛顿里奇菲尔德的美国选手蓬·特兰以其创意饮品“绯红圣贤”在第一轮比赛中获得第七名，与六个决赛资格失之交臂。）正当荣获亚军的日本选手向各方观众疯狂鞠躬致敬时，波尔森举起酒瓶痛饮香槟，向着四周突然举起的无数镜头闪光灯眨眼示意，他和澳大利亚影星西斯·莱杰颇为神似，只是更多了些书卷气和胡须罢了。粉丝纷纷上前索要签名，网络媒体要求进行采访，一颗咖啡明星冉冉升起。

值得注意的是尽管星巴克雇用的咖啡师数量足以装满一座小城，在如此咖啡盛事当中他们却赫然缺席。不过，星巴克若是真来到赛场，那就宛若是一个满身油污的油炸厨师出现在法国三星大厨面前。与那些寻求咖啡饮品荣耀的人们相比，星巴克代表的是与之相反的甚至是敌对的势力。当选手各个在致力于将咖啡豆变为饮品艺术的传统时，星巴克却令其员工统一着装，训练大家按照相同的服务手册接待顾客，把他们置于只能生产标准化产品的自动咖啡机前。专业咖啡师不愿仅仅作为只会照章办事的“柜台后的一个摆设”，自然会以星巴克为敌。美国赛区冠军特兰表示：“大多数专业咖啡师都表示不愿在星巴克浑噩度日，不过我不至于这么势利。”有传闻称在大型咖啡公司中，

有专业咖啡师因为执意要在柜台后免费给员工教授意式咖啡的制备方法，结果丢掉饭碗。

的确，如今的星巴克员工很难再被称作“咖啡师”，而更像是客服代表。在保持公司统一形象，整齐划一地提供咖啡饮品，并将星巴克打造成顾客集体治疗中心的同时，新员工培训学习的内容还包括保持自尊并倾听他人等，关键是要提供星巴克所倡导的“口碑服务”，而并非咖啡本身。当涉及个性化问题时，这家咖啡连锁机构更希望员工对此予以收敛。星巴克的《合伙人指南》中通篇几乎都是在讲员工不能有哪些行为。员工需要按照公司要求着装，不得使用指甲油，不得将头发染成“不自然”的颜色，不得露出任何文身等。佩戴的耳饰必须小巧，每只耳朵不得超过两枚，身体其他部位不得再有任何穿洞。围裙始终要保持清洁，围裙若有损坏，员工必须向公司赔偿4.45美元。禁止佩戴任何胸针、胸扣等个性饰物，但饰扣式领带可以。

有时，星巴克似乎在提醒员工在工作中几乎不享有什么自由。《合伙人指南》中严格规定“绝对禁止任何打闹”。一份员工通讯就是以颇为瘆人的“塞壬之眼”为题，似乎是在警告员工他们一直在受到监视。星巴克还告知员工公司可以不提前通知随时检查其个人物品，即便是本人不在场的情况下也不例外。这份指南似乎是在表明员工其实可有可无。只要面带微笑，收钱，按下正确的机器按钮，就可万事大吉。其实2002年的一次意外事故表明，作为星巴克的咖啡师对专业技能的要求并不很高。那年的4月30日清晨5点刚过，两名歹徒闯入了位于华盛顿门罗的一家星巴克店，用枪指着三名店员，要求打开店里的保险柜取出货款。当店员交出钱后，两名歹徒对这点儿钱颇为不满，于是迅速制订计划以便能拿到更多钱。他们锁好前门，将两名员工关在里屋，自己穿起了绿色围裙。在接下来的半小时中，两名歹徒从免下车服务窗口售卖咖啡，收钱找零，直到后来逃离现场。而在这中间，没有任何顾客发现有什么异常情况。

没有工会的星巴克

在星巴克中心监控的环境下，许多白领工人依然呈现出公司在事业早期时那种标志性的高涨热情。当然这里也并非到处都是人们彼此击掌相庆，拥抱在一起的祥和景象。暂举一例，随处可得的免费意式咖啡就可能存在危险因素。曾经参与“深挖掘”战略的研究员杰尔姆·康伦这样表示：“意式浓缩咖啡机永远只是在20英尺开外，而且具体操作谁都会。人们每天都会喝上四五份意式咖啡，当体内的咖啡因过量时，应对压力的能力则会急转直下，仿佛是在应对一场肥皂剧。”星巴克总部一直将市场营销视作重中之重，总部大厦里到处可以听到这方面的行业术语，令人不胜其烦，导致长期以来任职于营销部门的约翰·穆尔私下里会和同事玩“星巴克会议宾戈游戏”以求减压。和其他宾戈游戏一样，玩家画出井字格并开始叫牌，但是若想获胜，则要拼出“打破陈规”、“多角度”、“协同效应”，还有令人不解的“阿波罗能解决问题”等类似字样。穆尔说一次有人甚至玩到神志不清。

但是星巴克在很大程度上成功保持了员工的无尽工作热情，这主要归功于霍华德·舒尔茨的超凡的激励才能。他在员工中备受尊敬，他的天赋在于可以令众人都认为自己的工作意义非比寻常，为星巴克工作并不是简单从事一个职业，而是响应上天的召唤。穆尔曾这样对我讲：“我当真是与这个品牌同呼吸共命运，我希望其他人也能感同身受。我觉得我们在改变世界。”舒尔茨喜欢用“遵从心灵的指引”这样的说法，他那些出口成章、慷慨激昂的大胆言论让数以千计的星巴克人都备受感染，从基层的咖啡师到高层领导无一例外。星巴克北美区前任总裁保罗·戴维斯这样讲：“我愿意跟随霍华德的这条路走下去，不断推出新的举措，在星巴克人心目中他简直就是个摇滚巨星。有人不但熟读他的著作而且几乎能倒背如流，可以整章整段信手拈来。”几乎所有新员工在经历培训环节时，都可以感受到这些老员工身上的星巴克式热情，至少会在某个片刻有所感触。一位曾长期担任咖啡师的员

工说道："以前人们仿佛被彻底洗脑一般。我也清楚现在还有人在被洗脑，就像是音乐喜剧《日本天皇》中那些长老会议一般，只不过人们没有头顶鹿角，改为围起绿围裙罢了。(注)"

在我和舒尔茨交谈时，他告诉我现在的重中之重是要让12.5万"合伙人"保持信心，的确没有理由去怀疑他此言的诚意。如果星巴克不为兼职员工提供医疗保险和股票期权，也不会有人对此说三道四，但它也依然将其作为原则问题照办。(注)舒尔茨一直将员工的福利当作大事来抓。以20世纪90年代初期为例，舒尔茨发现芝加哥店经理吉姆·克里根染上艾滋病，这是位自天天咖啡店时期就一直为公司效力的老员工。在很短的时间内，他的身体迅速崩溃，很快就无法继续工作。舒尔茨闻讯非常难过，据星巴克的早期员工道恩·皮诺回忆："当时星巴克并无健全的体系应对此类问题，霍华德也没有义务采取任何行动，但他把人力资源部门折腾了个底儿掉，想方设法尽力去为吉姆提供帮助。"克里根不到一年就因病故去，但星巴克支付了其所有的医疗费用，这一政策一直沿用至今，适用于所有身患绝症的员工。

经历了又一次的悲剧事件后，舒尔茨重申他永远都不会置员工的生死于不顾。1997年7月，在华盛顿特区的一家星巴克店中，三名店员正准备关门打烊，一个名叫卡尔·库珀的年轻人走了进来，他掏出手枪，命令店员拿出保险柜钥匙，保险柜中装有1万多美元现金。当店长拒绝交出钥匙并准备起身逃跑时，库珀开枪射击，顷刻间三名店员死于非命，他把三具尸体藏匿在后屋，两手空空地逃离了现场。第二天一早，其他员工发现了这三具尸体。当枪击案发生之际，舒尔茨正在度假，听闻此事后他立即租用直升机赶往华盛顿看望遇害者的家人。他随即宣布以后该店的所有利润都会捐给一个致力于防止暴力的非营利性机构。

从舒尔茨的所作所为可以看出，他对员工的身体健康非常重视，他似乎将工会组织在星巴克的存在视作对他个人的侮辱，仿佛工会在

四处宣称他是压迫员工的恶势力，必须予以反抗抵制。舒尔茨毫不掩饰自己的观点，“施仁政于民”会让工会组织无用武之地，他表示要真正替员工着想，而不是针锋相对，言辞刻薄。在他的著作中也有体现类似观点的若干片段。1987年，在舒尔茨买下星巴克时，咖啡店和烘焙工厂中存在两个代表员工的工会组织，在他看来，这说明人们还不信任管理层。舒尔茨立志要扭转局面，使得工会形同虚设。他在书中写道：“我相信在我的领导下，员工会逐渐意识到我会真正替他们着想。如果他们相信我和我的决心，他们就不需要什么工会组织。”舒尔茨此言不虚，他所体现出的关爱令员工深受感触，于是大家自愿投票，将工会取消。

因此当丹尼尔·格罗斯在曼哈顿中心7356号的星巴克店重提建立工会时，舒尔茨即刻表示出不满。2004年5月，格罗斯宣布自己得到了店中半数以上员工的支持，要求举行一次投票，决定是否加入IWW的新零售员工工会，这不禁令星巴克高层大吃一惊。几天后，舒尔茨录制了一段语音邮件发送给全公司员工，其中他称发展工会“非常令人失望和烦心”，鼓励员工将对工作的不满向管理层反映。发布这样的消息并不违犯劳动法，但是按照格罗斯的说法，这些是反工会运动的“邪恶”的“无情”开端。

格罗斯用如此带有感情色彩的语言描述局势也没什么稀奇，他坦言自己在星巴克工作就是为了缴纳房租，并挑起事端。诸如博德斯书店这些“糟糕的工作”经历让格罗斯对美国企业失望透顶。他说：“在此之后，我开始意识到我需要找到应对跨国公司剥削手段的有效措施。”他所说的“有效措施”就是参加了IWW，这倒是不同寻常，因为这家机构几乎都已名存实亡了。IWW是由一些无政府主义者和社会主义者组建，在20世纪初期声名显赫，但是其极端的目标限制了它的发展。现在，IWW还在为推翻雇佣阶层而努力，取消工资制度，进而消灭资本主义本身，这使得在其短暂的光辉历程中，这一机构都令雇主和普通民众感到担惊受怕。

尽管IWW有着底层民众极端主义的倾向，因为大家对一些普遍存在的问题深感不满，但格罗斯还是在星巴克同事当中得到诸多关注。格罗斯告诉我，他们的抱怨主要在于三方面："首先是工资待遇太低。星巴克员工每小时只能挣到6~8美元，这远不够生活所需。其次是工作时间缺乏保障。董事长舒尔茨大肆盘剥管理层以外的每个人的工作时间，因此每个人的工作时间都不固定，大家都是兼职员工。我这一周可能是工作32小时，下一周可能就只有12小时。如果不了解会有多少资金进账的话，则很难对必要开支做出预算。"最后，还有劳动安全的问题。格罗斯称星巴克咖啡店通常人手不足，使每个咖啡师不得以都要拼命工作，导致重复性劳损和腕管综合征。他表示："这里谈不上是什么别致的欧洲咖啡店或是温馨的夫妻经营咖啡店，而是麦当劳式的快餐店，每天顾客多得都会排到店外。大家只能以极快的速度工作，这会为员工带来伤害。在吧台工作时，经理会来到你身后不停地下令：'加快速度！再快些！别讲条件！'"有些人会提到公司慷慨的福利待遇来反驳这些指责，但格罗斯指出员工必须平均每周工作20小时以上且超过6个月后才能有资格享受这些福利，而很多咖啡师都在抱怨，达到这一周期尾声时，他们的工作小时数会莫名其妙地消失不见，使其没有资格享受医疗福利待遇。(注)

格罗斯也许看似是在挑动事端，但事实表明他并非完全是无中生有。在星巴克的所有员工中（其中2/3是兼职员工），仅有42％享受到医疗福利。这一数字甚至低于在福利方面备受谴责的沃尔玛，沃尔玛还有46％的员工可以享受到福利待遇。（星巴克称这种比较并不合理，因为自己的员工年纪都较轻，可以接受父母或大学提供的保险服务。）员工对星巴克的工作安排软件"星工作"也颇有怨言，其中将每个员工的技术水平都进行打分，再进行各种组合，每天不同的工作安排都是为将生产率达到最大化。因此咖啡师可能会发现自己今天要在下午4点到8点工作，第二天早上又要在5点到9点上班。员工就此没有任何追索权，因为在《合伙人指南》中已做出说明："按小时工作的合

伙人无权担保或保证工作小时的安排，无论是每周会按照同样的时间安排进行工作，还是最短或最长工作时间方面都是如此。”

星巴克并未有效解决这些员工的怨言，而是想扼住工会的喉咙，试图在其成气候之前粉碎工会组织者的图谋。第7356号店突然成为星巴克发言人奥德丽·林科夫口中的“随机善意之举”的受益者，有意加盟IWW的员工则称其为贿赂行为。咖啡店经理为店里的咖啡师提供免费比萨饼、当地健身房的健身卡，以及大都会棒球赛事的入场券等。星巴克的一位前任督查员这样告诉《纽约》杂志，星巴克管理层曾经授意她要“关注危险信号，即员工出现太多的怠工现象”等。几位同情工会的员工亚历克斯·迪亚兹、安东尼·波朗科、萨拉·本德尔只因在他们看来的小小冒犯就被公司扫地出门，区域高管现身店中，警告咖啡师若要参加工会，则会损失一系列额外津贴。

公司确实是有些大动干戈。尽管IWW获得了少量的支持，但从未进行过工会选举。（由于担心会引来公司的报复，格罗斯拒绝透露有多少员工真正签字支持。他表示至少纽约有6家店的大部分员工都支持IWW，另外芝加哥还有一家店。）相反，星巴克工会更关注的是通过抗议制造影响（并引来媒体关注）。工会组织者似乎最享受的是在下午的繁忙工作时间，大批人进入星巴克店时，在手足无措的经理面前提出一系列要求，或是装扮成“亿万富翁”的模样，给地区经理颁发“突出不当劳动行为奖”，或是召集几十名工会成员，完全用硬币购买饮品，导致店内服务中断。星巴克于2006年决定就其非法阻挠工会组织工作的指控向美国国家劳工关系委员会进行赔偿，此后这些发动民众闹事的举措被视作无罪行为。公司自称无罪，但还是让波朗科和本德尔恢复原职，撤销了对同情工会人士的警告，赔偿了2 000美元的工资损失，并承诺不再干预IWW的工作。

但是姑且将星巴克对工会的敌意搁置一边，有个极大的问题亟待解答：这类事情是工会应该做的吗？

麦式咖啡工

2003年，梅里亚姆–韦伯斯特公司的编辑决定将一个简单词汇收录到颇受欢迎的《韦氏大学词典》第11版中，但此举引发了一次小小的争论。这个词汇就是“麦工”（McJob），是指那些“无需多少技巧且晋升希望渺茫的低薪工作”，这一俚语在民间广泛使用了已有10年之久。当韦氏辞书编辑选定这一词语，准备将之正规化时，大量麦工的存在已成为一个全美性话题，在艾里克·施洛瑟的《快餐帝国》（*Fast Food Nation*）这类畅销书中也对此表示不满，大家普遍认为他们从事的工作毫无人性、繁重枯燥，而且没有前途，这种工作对几千万从业人员来说没有任何好处。麦当劳高层意识到必须予以反击，否则就等于默认了自己的罪恶深重，他们对梅里亚姆–韦伯斯特公司大加斥责，称对这一词汇如此盖棺论定等于是对美国服务行业工人的极大侮辱，并要求为麦工做出“更为妥当的定义”也许会有助于反映出其“责任性内涵”。（1991年道格拉斯·卡布兰在小说《X世代》中戏谑地称麦工“对那些从没有工作经历的人来说通常是个不错的职业选择”。）编辑们显然认为创造“麦工”的企业才是真正在对工人进行极大的侮辱，于是保留了这一词条。

以往的星巴克咖啡师原本是需要深厚的专业知识技能才能胜任这份工作的，现如今这些咖啡师必须完成的一系列工作要求则是尽可能简单，几乎无需任何技能，因为公司一再强调要以速度和效率至上。一位星巴克的前任员工告诉我：“这份工作完全不需要动脑，他们把工作设计成任何人都可以胜任的形式。”换言之，这份工作就是标准的麦工。似乎是为了特别强调这一点，有人最近偶然间听到曼哈顿星巴克店的一位牢骚满腹的咖啡师向同事抱怨：“你瞧瞧，我们不过是光荣的麦当劳员工罢了。”

称这份工作是麦工并不是指星巴克咖啡师因为待遇不公、可任由公司摆布，需要立即辞职，或是他们不值得工会予以保护。但是有个不容忽视的事实却让在星巴克成立工会几乎不可能，只要这份工作引起人们的不满，他们就不愿意在此久留，无论舒尔茨如何口吐莲花，振奋人心，都无济于事。最近发生的一些事情更说明了这一点。其实，IWW在纽约的活动并非星巴克咖啡师在舒尔茨领导下力争成立工会的首次努力。1996年，在加拿大英属哥伦比亚10家星巴克店的116名员工加入了加拿大汽车工人工会，并成功地迫使公司做出若干让步，诸如提高工资，为工作年限较长的员工提供更多权益等。虽然这次工会活动不及IWW的斗争那般声势浩大，可它对组织连锁咖啡店的工会活动产生了深远影响。

星巴克对加拿大的工会组织也同样充满敌意，多次拒绝出席敲定新合约的谈判，并公开宣称“我们不相信还需要第三方来出面代表我们的合伙人采取行动”。但是工会组织者很快就面临了自身的问题。在快餐业中，星巴克80％的人员流动率并不算过分，但这意味着大量员工工作不满一年就会离开，于是，工会领导要想将各家店面组织起来则不那么容易。负责星巴克谈判事宜的加拿大汽车工人工会的代表弗兰克·索布查克这样对我讲，员工在职时间日益缩短。由于越来越多的员工都把这份工作视作一份还能勉强接受的快餐店工作，工会的前途变得十分渺茫。最终在2007年4月，人员的高流动率和员工的漠不关心导致工会走向了终结。店面工人投票决定撤出工会。原工会一名情绪沮丧的员工这样对《渥太华太阳报》讲：“对于很多服务业的从业人员来说，这份工作在他们的生命中并不那么重要，所以也就采取了无所谓的态度。”这也是麦工们所面临的窘境：如果没人想保住这份差事，成立工会也就无从谈起。

造成IWW和星巴克对决的局面越发复杂化的原因是，从某种意义上而言，双方都有问题。双方都未能公正地看待局势，特别是没能从体恤对方的观点出发解决问题。一方面，星巴克对工会的要求装聋作

哑，一味用公司的宣传混淆视听，反复强调没人能为员工提供比公司已有措施更好的待遇。1999年，在部分烘焙工厂的员工试图再度组建工会后，机械师工会“Local（本地）286”的员工代表向美国《西北劳动报》这样表示：“在为工会工作的30年间，在我所接触过的雇主中，星巴克对待工会的态度最为恶劣。”（这次尝试最后以失败告终。）另一方面，IWW成员在整个活动的策略性或考虑问题审慎度方面表现欠妥。除了将星巴克比作血汗工厂，格罗斯还称公司的咖啡师在“奴隶制”的枷锁下苦难深重，并补充道：“我们完全理解这一用词的深刻含义，如果我们不认为这里的工作与种植园奴隶存在本质的相似性的话，也不会如此措辞。”工会还指责星巴克令咖啡师体重超标，原因是它为员工提供免费饮品以及剩余糕点。

公平而言，双方都有几分道理。工会从公司方面争取到些许重大让步，包括提高工资待遇、节假日奖金、针对重复性劳损所做的公司政策调整等，而星巴克也比其他类似的零售企业提供了更高的福利和工资待遇。如果你能接受这份工作无非就是穿着大公司的一套行头的卑微力气活，而不认为这是你的事业所在，那么再高的额外福利也没用。

但是除却咖啡的味道糟糕和无甚技巧可言，双方都存在一些错误认识。试图在麦工的从业者中间组建工会，这本身就没有可能。可是从另一方面来讲，星巴克在使大家认为它难辞其咎。毕竟，我们有理由相信星巴克咖啡师对自身的合理认识取决于我们如何看待这份工作：这是一个毫无人性的快餐业工种，还是讲究细节的意大利能工巧匠所创造的一份终身职业？格罗斯认为应该是后者，具有讽刺意味的是公司也不得不支持这种观点。星巴克的员工显然与那些咖啡师大赛上力求卓越、对艺术精益求精的选手不可相提并论，可是企业仍指望这些人帮助它营造那种浪漫的氛围。如果顾客意识到星巴克咖啡师仅仅是按下按钮即可做出一杯拿铁（这和光鲜亮丽的售卖机几乎无甚区别），他们还愿意为自己每天必饮的咖啡支付4美元一杯的价格吗？

当我问格罗斯，星巴克咖啡师是否真希望从一份日益沦为快餐工种的职位上拿到与一份崇高事业相媲美的福利和工资待遇时，我看到他显然就此问题进行了仔细的思考。他说："我们的期望是在这家不断创造利润新高的企业中，人们都说它非常重视员工为此付出的一切，那么这些员工没有理由生活在贫困当中。零售业的从业者并非只是挣点儿小钱逛逛商场或是买瓶啤酒即可，事实绝非如此，零售业的工人还要养家糊口，还要支付房租。"

我说道："可是你头脑灵活、天资聪颖，为什么不索性辞掉这份工作，找份更好的差事呢？"

他答道："因为我觉得这本可以成为一份体面的工作。"

他的回答没错。做一名咖啡师可以是一份令人心满意足的伟大工作，但也许并不在星巴克。也许没过多久格罗斯自己就会认识到这一点。2006年8月，公司解雇了他，声称他在一次工会集会中对区域经理有攻击性言辞。经过对此事亲自进行一番调查之后，美国国家劳工关系委员会代表格罗斯对星巴克提出了指控，称公司在几十次场合中，企图有意破坏工会组织，星巴克对这些指控据理力争。尽管如此，格罗斯还是想找回自己的工作。

---

1. 据一位咖啡师在星巴克八卦网站的留言板上发帖称，西雅图的一位女子每天在早高峰时都会百分之百点上这么一份咖啡。

2. IMDS指国际材料数据系统。——编者注

3. 本章中的资料来源是这样的，虽然星巴克禁止咖啡师对媒体发表意见，但是以往的星巴克员工很乐于介绍自己在公司的工作经历。

4. 舒尔茨的反对者指出，因为星巴克的员工普遍年轻力壮，所以如此慷慨的健康计划才能切实可行，但是关键在于：舒尔茨本人都承认，为咖啡师提供完善的福利待遇使其愿意长期工作，其成本不过只占培训新员工的一半左右。

5. 尽管星巴克系统性地让员工工作小时缩水，以阻止其享受医疗福利的做法几乎无法得到证实，但员工对此却是怨声载道。

第9章
打造星巴克帝国

普洛柯普是巴黎的首家咖啡馆，更是世界上所有咖啡馆的鼻祖，而且这里至今仍在对外营业，位置也依旧在巴黎左岸，与3个世纪前开业迎宾时完全相同。若要比拼咖啡馆的声誉，鲜有哪家可以与普洛柯普相抗衡。巴黎咖啡馆的美誉与到访的名流数量成正比，普洛柯普咖啡馆接待过的贵客堪称一部历史教科书，伏尔泰、卢梭、雨果曾经经常光顾这里，据称本杰明·富兰克林曾在这家有着深红色墙壁的咖啡馆里构思了许多美国宪法的理念。当时还不名一文的年轻拿破仑，不惜花大价钱在这里下棋喝咖啡，有一次店主曾要求他把帽子留下作为抵押。经过岁月的洗礼，这幢建筑如今已经面目全非，成为一家提供龙虾菜式的豪华餐厅，不过在墙壁四周还陈列着古老的调制咖啡器具，提醒着宾客普洛柯普在法国咖啡馆传统中不可动摇的重要地位。

如果你从普洛柯普的后门出来，走上一条安静的鹅卵石小径，右转前行约30步，就会走上熙熙攘攘的圣日耳曼大道，著名的双叟咖啡馆和花神咖啡馆就坐落于此，两家店近在咫尺，也常一争高下。（两家店都称哲学家让–保尔·萨特和作家西蒙娜·德·波伏瓦是自己的常客，都对外颁发文学奖，也都会对游客大开高价。）你若直接左转，则会看到一家美墨餐厅的法文招牌，这里提供经典的美式餐品，诸如“印第安纳炸鸡”、美国薯条、鸡胸、半熟煎蛋和少许千岛色拉酱配成的汉堡。在你落脚处的正南方向，是很多家庭会徒步欣赏的卢森堡公园的壮美景色，在这里当初贫困潦倒的欧内斯特·海明威曾抓鸽子当晚餐。在你的正前方，在外币兑换处和名为“女人的秘密”的女性内衣店之间，还有一家新式的巴黎咖啡店，最近整个巴黎都少不了它的身影，这就是星巴克。

步入这家星巴克仿佛是来到了传统巴黎咖啡店的变异版本，所有典型特征都被扭曲颠倒。这里并没有杯盘相碰的叮当声，也没有人们侃侃而谈的嘈杂声，取而代之的是克里登斯清水复兴合唱团和摇滚乐队满匙爱的曲目在四处唱响。这里不是用精巧的小瓷杯盛满昂贵的浓咖啡（法国人称之为“浓缩咖啡”），而是用巨大纸杯盛装价格不菲的浓咖啡。这里没有一尘不染的侍者自创出几十种方式对你的点单表示不屑，而是雇用十几岁的年轻咖啡师，身穿短袖衬衫，满脸微笑毕恭毕敬地满足你的需要，其实法国人对整套客服这些事情才开始着手研究。巴黎咖啡馆轻松自在，透着诚信正宗的味道，而星巴克则高效忙碌，却让人觉得无趣。简言之，一边是纯粹的法式风格，一边是绝对的美式味道。

这其实倒也无妨，只不过这里不是美国，而是法兰西，地球上最为骄傲、最具文化特色的国度，这个国家对保持民族特性如此重视，甚至颁布法令要求人们不得使用英语词句。这里若有人能毁坏美国文化帝国主义的象征，他就能成为民族英雄。农民出身的激进分子约瑟夫·博韦就是一例，1999年他在米约南城用推土机铲平了麦当劳的在建店面，赢得了大家的广泛好评。显然，法国不希望将贪得无厌的美国企业纳入自己富于活力的强大文化体系中。

至少你会这么认为，而事实并非如此。令人纠结的是，法国竟是麦当劳最赚钱的市场。实际上，正是公司在法国市场上的良好表现确保了麦当劳在2000年初期在美国市场低迷时仍能保持赢利。在整个巴黎，人们都会见到法国人在盖普时尚店购买牛仔服，在赛百味大嚼三明治，或是在本杰里品着强克曼奇冰激凌；在巴黎街头看到一辆UPS（一家全球性快递公司）快递车在福特跑车后面猛踩刹车，瞥见一栋大楼外面打出21世纪品牌特卖的标语，这些也都不足为奇。在这里，每天星巴克这些白绿相间的咖啡杯都在日益普及。

星巴克首次进入法国是在2004年1月，当时正值美法两国在伊拉克战争问题上的关系已到剑拔弩张的地步。霍华德·舒尔茨将自己的公司定位为两国间的咖啡饮料纽带，来缓解这种矛盾冲突，宣称星巴克是来“分享我们对咖啡的诠释和理解”。他这样对我讲道：“当我们在巴黎开店时，媒体报道并不友善，但人们还是在第一天就排起了长队，CNN还做了现场直播。我们在巴黎一直都是勇往直前。”正如在美国其他主要市场一般，星巴克迅速在巴黎铺开店面，不过才两年半光景，就开张了23家门店，还有更多正在筹备之中。在法国国家图书馆附近也有一家星巴克，街对面有座新建的办公大楼，底层是埃森哲咨询公司的办公区所在，整个布局就像是将南加州的一块地盘跨越大西洋搬到了这里。在比邻宏伟的巴黎歌剧院的街道上，在若干成人用品店中间，四处打着“日系电影”、“X级大片”，还有令人生畏的“侵入者”等广告字样。大家也许可以想得到在室内市集广场也会有星巴克的踪影，这是一个迷宫般的地下购物商城，感觉这里仿佛是由多动症儿童设计的一般，令人不知所措。（不夸张地说，你恐怕需要沿路撒下面包屑才能找到回来的路。）

法国人即便是做出了一副蔑视星巴克的模样，似乎也对此全然接受。（当我问及花神咖啡店的经理怎么看待同条街上新开的星巴克时，他的回答显示出了不以为然的态度。）巴黎街头的星巴克店里自然招来了用手机通话并用电子表格工作的美国游客，但店里也吸引了相当多的当地人，多为倾心于美国品牌的巴黎年轻人。在一家星巴克店中，我见到一个法国年轻人，穿着宽松的李维斯牛仔裤，足登蓝色匡威运动鞋，上身是一件红色T恤，胸前赫然印着著名美国休闲品牌阿贝克隆比和费奇的标志。当我看着他大口喝着热巧克力，送下嘴里的奶酪蛋糕时，我不禁感到奇怪，这些东西会不会让法国独有的特点消失殆尽呢？我向舒尔茨指出，他在巴黎的最佳顾客群体都是以年轻人为主，他答道：“是年轻人，但他们是法国人。”这也就是说，谁在乎那些老家伙们会怎样？法国的未来是属于星巴克的。

用不了几年，随着企业在全球的扩张，星巴克所带来的文化冲突会令人日渐熟悉。舒尔茨希望星巴克的店面总数能达到4万家，美国市场已逐渐趋于饱和，所以要依靠海外市场进行扩张。现在全球37个国家都有了星巴克的连锁店，甚至包括一些令人意想不到的国家，例如阿曼、卡塔尔、智利、塞浦路斯等。韩国的首尔有着高达5层楼、配有200个座位的星巴克巨型店，堪称世界之最。尽管很多地方都并无饮用咖啡的传统，但它们却将星巴克视作身份地位的象征，或是休闲消遣的去处，更多时候，不过是图个方便。例如，星巴克在法国受欢迎的明显原因是：在传统的巴黎咖啡店，人们不得带咖啡离开，要杯咖啡得等上20分钟，一杯咖啡花费将近6美元。（我惊讶于在法国星巴克竟被诡异地视作便宜货，但这就是巴黎的魅力所在。）根据舒尔茨的说法，星巴克很快就要圆满回归，来到25年前他产生开办公司的想法的地方——意大利。[注]

我们怎样看待星巴克帝国如此宏伟的扩张计划呢？公司准备把美国式的浓缩咖啡饮品卖给钟情于并首先创造出这种饮品的意大利人，我们应该对此表示反对吗？的确，我们中的很多人一想到巴黎这样的地方都充斥着星巴克会本能地心生反感，担心这家公司会取代巴黎城人行道边有着几百年历史的咖啡店，以及法式牛角面包配咖啡的轻松惬意的早餐，这一文化传统令巴黎卓尔不群，魅力十足。所有这些担忧正是英国社会学家杰里米·滕斯托尔“文化帝国主义论调”的核心内容，他认为世界上很多地方的真正意义上的当地传统文化正在不断消失，这是由于不加区分地大量引入粗制滥造的广告节目和媒体产品所致，而这些东西主要来自美国。

滕斯托尔是在1977年首次写下这些文字的，当时文化帝国主义对世界所构成的威胁远不及如今这般严重。30年前，好莱坞大片和可口可乐这些产品是美国输出引发焦虑的主要形式。但是如今，阿根廷有沃尔玛超市，巴基斯坦也有麦当劳餐厅，盖普时尚店能开到日本街头，所有这些都在潜移默化地改变着当地文化。正如麦当劳通过提供

快捷廉价的不健康餐品改变了世界各地人们的饮食习惯，星巴克也倾向于会对文化产生永久性改变。驯鹿咖啡的CEO迈克尔·科尔斯这样讲道："我刚去了次维也纳，街头到处是手持星巴克咖啡杯的人们。在星巴克到来之前，大家不会手持食物或饮品招摇过市，根本就没有这种习惯，可是星巴克改变了这一切。"如果你一路飞往马来西亚，也会即刻见到星巴克咖啡店，这番景象会令你不禁浮现一丝苦笑。感觉你似乎从未离开过家门，仿佛世间所有独特的传统都逐渐消失殆尽，而日益形成一个更趋同质化的美国式单一文化体，也就是政治学者本杰明·巴伯所称的"大号新泽西"。当然没人希望有朝一日真会变成这副模样。

但是与此同时，其他文化能接受什么并不取决于我们，国际消费者称自己需要星巴克，但正如我们所见，其实也并非如此，有时确实很难向一心想要杯星冰乐的科威特客人解释，为何他不该有如此想法，而不至于显得自己过于爱管闲事和精英主义。凭什么星巴克这类咖啡店我们可以享用，他们就不行？如果有人称美国街头都是韩国产的现代汽车，人们用的都是芬兰的诺基亚手机，家里摆着的都是日本的索尼电视，这会令美国人的身价大跌，这会不会令我们感到有些错愕？此外，星巴克进入的很多市场中，其咖啡质量都糟糕透顶。（即便是在巴黎，据星巴克早期员工道恩·皮诺等人介绍，"法国的咖啡味道糟糕透顶，还真不如其他食品更靠谱"。）在某种程度上而言，拒绝为这里的人们提供更好的咖啡似乎是件残忍的事情。

这是个相当复杂的问题，鉴于越来越多的美国企业在海外市场寻找商机，此事的重要性也在日益提高：当企业拒绝限制其全球发展的脚步时，我们是否应在道德层面的接受度方面设置门槛？当然，文化帝国主义方面的顾虑永远不会阻止星巴克开店，只要有钱赚就比什么都强。在2006年的股东大会上，一位特别激进的投资人认为星巴克应该以比现有速度更快的节奏进行扩张，舒尔茨这样安抚他说："随着时间的推移，世界上没有几个国家会少了我们的身影，耐心点儿就

好。”可以这样讲，与舒尔茨的观点不同，这种说法不会令多少人感到满意。而光顾星巴克的每个人都相当于在暗自帮助舒尔茨实现其遍布全球的愿景，我们为星巴克在巴黎新开的店面感到咋舌，可我们购买摩卡和卡布奇诺的钱却在支持这些店面的发展建设。

市场调查公司明特尔最近的一份报告中挖苦地说，星巴克近来面对的“主要竞争”是，“有时它在全球的扩张会导致一种不满情绪，结果导致部分潜在消费者义无反顾地去支持当地商家”。但是这种不满情绪能阻止得了星巴克的步伐吗?

一切抵抗都是徒劳

星巴克向全球咖啡霸主的地位发起猛攻始自20世纪90年代末，它迅速占领了世界上两个饮茶大国。这两个事例体现出对公司文化殖民主义讨论的不同侧面。

1996年，星巴克在东京时尚的银座地区宣布，首家日本咖啡门店盛大开业，仪式活动安排令百老汇制片人都会感到分外骄傲。在开业仪式上，日本神官为星巴克的新店祈祷祝福，祝愿星巴克和自然神力和谐共处，与此同时，舒尔茨、霍华德·比哈尔和其他企业高管啜饮日本清酒并用泉水净手。当舒尔茨和比哈尔看到上百名激动异常的日本咖啡爱好者排成长队在等候享用第一杯星巴克咖啡时，两人都不禁落泪。从那一刻起，星巴克在日本市场大获成功，更令人称奇的是，公司在日本的咖啡店（至今已超过600家）要比利润业已相当可观的美国店高出一倍以上。日本咖啡店门前的排队顾客总是没有穷尽，因此每当有新店开张，顾客都分外欢天喜地。（这其中还有些许运气因素帮到了星巴克，在日本的传说中，若能吃到美人鱼的肉即可获得永生。）面对突如其来的成功，四年后星巴克向《金融时报》表示，公司“已经改变了日本的文化”。

毋庸置疑，日本消费者对美国品牌的钦慕由来已久，但是公司所取得的巨大成功绝非早已尽在掌握。实际上，当初星巴克在是否进入日本市场方面还举棋不定，有家咨询公司索性建议不要轻举妄动为妥。在20世纪90年代中期，虽然日本人已经在消费大量咖啡，但都是来自星罗棋布在城市街头的由来已久的拥挤茶店以及无处不在的听装咖啡自动售卖机，因此咨询公司认为星巴克的出现会打破这一社会常规，认为公司有关不得吸烟的规定会流失年轻顾客，此外，一味注重礼仪的日本人绝不会让人看到自己在公共场合喝咖啡的形象。尽管如此，星巴克只是对配方做了稍许调整，例如推出加入绿茶的星冰乐，提供较小尺寸的饮品和糕点，以迎合日式口味，就大举进军日本市场。关键问题在于，日本人自身在做出调整以适应星巴克的要求，而不是相反。在一年之内，公司就在日本开了百余家新店。

如果说日本人是满腔热情地迎接星巴克，那么英国人则是有些偏执加错愕。1998年春，基本上事先没有任何征兆，60多家星巴克店同时亮相英国街头。这是秉持着公司提出的“以迅雷不及掩耳之势突破阻力”的理念：星巴克收购了有着65家连锁店的西雅图咖啡公司，迅速将之改为星巴克的店面。从某种程度上而言，这次收购恰逢其时。西雅图咖啡公司是由一对旅居英国的西雅图夫妇斯科特·斯文森和艾利·斯文森建立的，他们经营的首家咖啡店主要是为了缓解自己对家乡浓缩咖啡饮品的思念之情。斯科特·斯文森对我讲：“你根本想象不到在伦敦想喝上一杯地道的咖啡需要经历些什么，当初英国市场上所消费的约96％的咖啡都是速溶咖啡，情况着实令人糟心，以至于我太太直接给霍华德·比哈尔去电话称，‘现在我们生活在这里，可咖啡味道实在太差，您得做点儿什么啊’。他答道，‘听着，我们常会接到类似电话，我们最终一定会把店开到那里的’。”[注]但是斯文森夫妇实在等不及，他们很快就张罗起自己的咖啡吧，原本是作为自己的一个兴趣爱好，可是销量一路飙升，夫妇两个只得不停扩张，直到星巴克意识到必须将其买下，否则可能意味着会损失掉整个英国市场。

突然现身的这65家星巴克店令许多英国人不由得紧张起来，当公司的店面在英国境内大量铺开时，这种紧张情绪越发泛滥。直至1998年，伦敦还谈不上有什么咖啡文化，可是在短短7年间就出现了200家星巴克店，现在这里的咖啡店数量甚至超过了纽约市。这一大举入侵并未给公司的公共关系或销量带来任何奇迹。1998~2002年，星巴克在英国市场损失了5 000万英镑（约折合9 000万美元），原因是消费者的各种抵制以及对伦敦房产市场的认识不足。斯科特·斯文森在将企业出售后，曾在短时间内担任星巴克的高管，他这样表示："我不希望对星巴克在英国市场的公共形象发表太多个人见解，因为我自己也很矛盾。他们可能是太过突飞猛进，还未能很好地实现本土化。当企业出现这样的发展态势时，我觉得……会有所损失。"

爱德华·布拉默针对因循守旧的典型伦敦人对城中出现这种"损失"表示愤慨的原因进行了总结概括，他身材高挑儿，眉毛浓重，在咖啡和茶叶领域经验丰富，是位于南伦敦的布拉默咖啡和茶博物馆的创始人、首席导游、驻地作者、前台接待以及偶尔会心情不佳的咖啡师。他也是个性格有些古怪的人。当我第一次走进这家博物馆和他打招呼时，他瞅了瞅我，撇嘴一笑，眼中露出狡黠的目光，仿佛是小孩子在车流穿梭的马路上四处游荡时流露的神情，他问我："你觉得快乐吗？"我不自然地笑了笑，反问我为什么应该感到快乐。他答道："因为每个人都应该快乐。"他接着转身走开了，在我们接下来的谈话中，他这样走开了有十余次之多。

姑且不论他这种行为举止有多么奇特，但布拉默在传统咖啡饮用方法方面是位激情澎湃的作家。他告诉我："咖啡是种卓越的饮品，且不说人们一提到美味咖啡的奇妙之处就会滔滔不绝。"他那摇摇欲坠的博物馆充满了咖啡的无尽奥秘：煤气加热的葡萄牙铜壶、液压式咖啡滤压壶、球形玻璃真空咖啡壶、维多利亚式银盘虹吸管系统、蛋形可翻转滴漏壶、火车头造型的咖啡调制装置等，不一而足，甚至还有法国海军军官加布里埃尔·德克利在商船骆驼号上为他那株珍贵的咖啡苗

浇水的微型实景模型。但当布拉默的目光落在早期意式咖啡机的展品上时，他优雅的举止就不复存在了。他啐了一口：“现在这些新开咖啡店里提供的东西都称不上是咖啡，完全就是在卖讨厌的牛奶，这些人心里一清二楚他们就是在卖牛奶。”在布拉默看来，英国遍地开花的意式咖啡吧意味着过去饮茶和咖啡的文明方式遭到颠覆。为说明这一点，他给我递上一杯糟糕的意式咖啡，试图让我也承认其味道确实差劲。他说，“一有机会我就会把这架意式咖啡机拆个稀烂”，他朝着咖啡机的方向撇了撇嘴，“这东西只能做出加奶加糖的东西来”。

当然，布拉默也许只是不愿意接受变化，在保持文化传统和固守对过去的浪漫记忆之间还是存在明显界限的，但是他对意式咖啡会颠覆旧有传统的担心还是有着充分的理由。尽管在进入英国市场的初期，星巴克的形象仿佛是个无情的征服者，但它还是极大地改变了英国人的口味。在过去5年间，英国的茶叶销量急转直下，而咖啡销量却一路走高，由此可得出一个惊人的结论：现在英国人每年在咖啡上的开支（7.38亿英镑）已经超过了茶叶（6.23亿英镑）。特别是在伦敦，咖啡店的市场饱和度已经达到相当高的水平，在一条商业街上，每10个街区就会有两三家星巴克店，另有相当数量的主要竞争咖啡店，例如尼路咖啡、咖世家咖啡和咖啡共和国。茶叶行业试图收复失地，立顿公司推出类似意式咖啡机的装置——T–Bird，但是收效甚微。以其大力推广的魅力攻势再加上英国500多家星巴克店的共同努力，公司已经战胜了当地的抵抗力量，逐渐将英国日益增长的咖啡客的钱包紧紧攥在手心。

在日本和英国这两地的市场当中，对星巴克店的态度可以总结为，起初两地的反应大不相同，但是最终殊途同归。星巴克通常会无视当地的极力反对，仍挺进当地市场，人们最终也会放弃最初的抵制态度，开始接受这家连锁机构。有时企业也会在新市场中完全改变这一经营模式，在沙特阿拉伯就是如此，根据当地对公开场合性别的严格规定，这里所有店家都要分成“男性专区”和“家庭专区”，各自有着

不同的销售柜台。（在受到沙特宗教警察穆塔瓦的警告后，星巴克甚至将“塞壬女妖”不体面的形象换下，仅仅放了一个皇冠的图样，后来穆塔瓦内部核心官员进行了变更，公司才又改回了原有的标志。）但是在大多数情况下，这类调整还是少之又少，比如，在亚洲市场星巴克提供更多美味食品，在法国供应法式牛角面包（如果这样的命名不会诋毁面点界的美名的话）。

以下理由可以令公司侥幸逃脱，不至于受到全球化反对者的不满和指责：国际顾客渴望能尝到美式星巴克的全套美食、榛果糖浆等。舒尔茨告诉我：“各国的当地消费者都希望得到原汁原味的星巴克体验，他们不希望在墨西哥或中国，这种体验会打折扣。他们想要的是真正意义上的星巴克。”此外，国际顾客也会出于和美国人同样的理由喜欢上星巴克。在墨西哥城，星巴克可以吸引俊美富足的年轻人光顾。雅加达的消费者认为能在这里喝上印尼最富庶的人们所享用的咖啡是一种荣耀，尽管一杯星冰乐的价格高过了印尼工厂工人辛苦一天能拿到的平均工资。科威特人喜欢在这里约会，否则在其他公开场合，男女几乎不可能有交集。唯一的主要区别就是85％的国际顾客会在店中饮用星冰乐和意式咖啡，而大部分美国人则是匆匆拿起饮品转身离去。

据一位早期星巴克的员工道恩·皮诺讲：“这简直不可思议，咖啡的理念在各地都同样奏效，即便是在战火纷飞的阿富汗，在坎大哈时断时续营业的星巴克，也是大家的社区聚集中心和经济上获得成功的标志，这里每天还能卖出500杯咖啡。”星巴克的常客赛福乌拉·哈比比对英国广播公司这样讲道：“在深夜时分，一想到这里马上要关门我就心头一紧。”无独有偶，在阿富汗东北部的巴格拉姆美国空军基地还有一家山寨版星巴克，这是一个美国国民警卫队队员在一个金属货运集装箱里建造的咖啡店，以便能提振大家的士气，毕竟在阿富汗的高原沙漠，实在很难找到一杯像样的拿铁。

故宫开店风波

500年来，北京的故宫一直都是中华文明的政治和文化中心，有着9 999间房的故宫对于这个国家来说是重要的身份象征，就连主要入口都冠名以天安门，含天赐平安之意。在中华人民共和国成立时，也选择在此昭告天下。这座宫殿建于15世纪初，故宫守卫森严的层层院落是中国最后两个朝代明清帝王的皇宫所在，直至1912年帝制结束。在几乎过了1个世纪的今天，这里已成为另一番景象。

2000年秋，星巴克在故宫里金顶碧瓦的九卿房开设了一家只有6个座位的小型门店，具有讽刺意味的是，这座大殿的名称是指"很多人休息的位置"。星巴克和故宫管理部门都没有想到会有这样的情形随即发生：人们愤怒的呼声像潮水般涌来。《中国消费者报》大声高呼："放过故宫！"并继续宣称，"这无异于给中国12亿人民和5 000年文化一记响亮的耳光"。一份互联网调查显示，70%的受访者表示反对这家新咖啡店进入国家文化中心。（但是也并非每个人都对此不满，附近的一个店主对《华盛顿邮报》这样表示："我们挺喜欢他们啊，这说明来这里的外国人更多了，老外身上可是有很多钱的。"）当地的强烈反对已经让天安门附近的肯德基和麦当劳关门大吉，因此这家咖啡店的前途也不容乐观。故宫的官员忙着要息事宁人，要求星巴克把两个标志都统统摘掉，并称唯一的解决办法是将星巴克请出故宫。

奇怪的是，这样一个星巴克曾遭受文化帝国主义方面强烈批判的国度，现在却成为公司主要的市场发展目标。中国作为一个正在经历快速工业化的国家虽然还是以穷人为主，但其中产阶级和上层阶级的数量已经接近2.5亿，舒尔茨相信这些人需要拿铁，即便这里并无饮用咖啡的传统，也很少食用牛奶。星巴克希望能引诱中国的"小皇帝们"上钩，因为中国的独生子女政策导致家中的孩子很容易被家长娇生惯养。这些年轻人与他们的父母相比，更容易对美国式个性情有独

钟，公司希望这会令他们容易接受定制饮品。目前看来，事实证明这一理论完全正确。布尔乔亚式的中国消费者非常欢迎星巴克的到来，他们手中端着星巴克标志的白色咖啡杯招摇过市，与世界各地的星巴克咖啡客绝无两样。各种山寨版咖啡店也四处开花，诸如美巴克（USAbucks）和上海星巴克（Shanghai Xingbake，“Xing”即为“星”，“bake”在汉语中与“bucks”发音很近）。㊟星巴克在中国的店面数量已达250家，而且舒尔茨称中国市场的店面数量有朝一日会仅次于美国。

为将反星巴克情绪在未来实现最小化，舒尔茨的策略十分简单直接：他希望中国人认为星巴克是家中国公司。他说："我们若要在中国取得成功，就必须成为中国人，而不是美国人。我们处于一个非常幸运的位置，与我所能想到的其他美国零售企业不同，大体而言，我们所创建的企业与西方社会或美国社会并无关联，我们与其他国家的关系与在美国的关系基本相当，我们不会身披美国国旗。"为实现与新文化相融合的目标，星巴克使用了部分它在美国社区所用的策略，诸如向当地慈善机构捐赠之类。舒尔茨告诉我："我们将进入中国市场的过程打造成反映美国企业的善良仁爱的过程。在我们尚未在当地有分毫利润之前，率先为中国没有机会接受教育的农村女童投入500万美元建立教育基金，此举并不是市场推广活动，也未举行任何新闻发布会。"

这种所谓避免媒体宣传报道的做法，就是起用了影片《卧虎藏龙》的女主角、亚洲影星章子怡在一次记者会上宣布此项捐赠，并大谈星巴克的慷慨仁慈。可是在欧洲和日本等地，进入这类市场，除去常规的市场策略，并未采用特别量身打造的举措。舒尔茨含蓄认可的内容有很多。例如他经常谈及要对"当地市场保持敏感度"，或是新进入一国市场时，需要表现出"毕恭毕敬"，并且他还颇有品位地指出所有海外星巴克店都是美国店的"生动写照"。2000年他这样告知英国《卫报》："当我们在上海的新店开张时，我就在中国，这会让人觉得这与我们在纽约的做法毫无差别。"

在当今世界的许多地方，美国国旗会令人生厌，引发很多亵渎不敬的言辞，而不是令人向往，星巴克的这种美国式举措也会带来严重问题。与麦当劳和万宝路这些老牌美国企业一道，星巴克照例在外国消费者希望回避的美国公司中榜上有名；2004年，针对世界八大工业领袖国所进行的一项民调显示，消费者认为舒尔茨的公司“傲慢、有侵入性且以自我为中心”。反对布什政府在“9·11”恐怖袭击事件后的对外政策的众多国家也同样对星巴克的到来持反对态度。以德国为例，自2002年首次登陆该国以来，这家连锁机构在当地的发展就颇为不顺。星巴克原计划到2006年，德国店面的数量达到200家，结果在当年年底只实现了60家。（这其中还有个颇为复杂的因素在内，20世纪70年代初期，左翼游击队头目霍尔格·迈因斯在德国制造了一系列恐怖爆炸行动，最后经过长期绝食抗争死于狱中，他的代号就是Starbuck，与星巴克的英文词只有一个字母之差。）

有人可能会以为星巴克需要面对的反美情绪主要来自中东地区，其实这些敌意部分是因为舒尔茨个人的所作所为招致的。2002年，舒尔茨（他本人是犹太人）就多起亲以色列事件发表一系列言论，对他所认为的日益增长的反犹主义势头发出严重警告。他在西雅图德赫施寺宣称：“世界上有人想把我们从地球上完全铲除，女士们，先生们，20世纪30年代又回来了，我们不能对此熟视无睹。”舒尔茨的言论还暗指巴勒斯坦并未采取有效措施遏制恐怖主义，因此所有这些言辞通过互联网和媒体的及时报道激怒了不少阿拉伯组织，随后在整个伊斯兰世界发起一系列联合抵制星巴克的行为。舒尔茨不痛不痒地做出道歉，称自己的言辞被“错误地理解为是反巴勒斯坦的主张”，但是这还不足以平息愤怒。有传言称，舒尔茨在对以色列军队给予经济援助。由于舒尔茨的言论引起的骚动持续不断，星巴克出于担心会被恐怖分子当作袭击目标，决定在2003年关闭其在以色列的6家店面。舒尔茨原本经常会前往以色列，但被迫撤出该地，信誓旦旦还会卷土重来。以色列至今仍是星巴克遭遇失败的唯一国家。

但是这些国外爆发的反星巴克行为是否有任何切实意义呢？这也未见得。欧洲人也许会称自己有意回避麦当劳和星巴克这类美国公司，但是网络杂志作者丹尼尔·格罗斯（他与那位星巴克的工会组织者毫无瓜葛）指出，其实美国人也是如此，但他们还是对巨无霸和星冰乐照买不误。这就是现代消费主义者令人费解的生活：我们对公司及产品表示厌恶，但这又与我们的实际行动不相符。俄勒冈大学的营销学教授林恩·卡尔也曾担任过美国消费心理协会的会长，他为这种心理做出了形象的描述，他这样对我说："如果你只是看俄勒冈州尤金市的报纸，会以为世上所有的人都讨厌沃尔玛，给报社编辑去信的读者中反对沃尔玛的人数比例估计会占到50:1，但即便如此，沃尔玛的停车场总是车满为患。"其实我们对电视也是同样的态度，每年我们都在哀叹电视对思想所产生的破坏性效果，这种声音一年高过一年，不过收视率还是持续走高，那么星巴克也是如此。普通消费者一想到星巴克在故宫富丽堂皇的古建筑中贩卖香草拿铁也许会心头一颤，可是当他被困机场，筋疲力尽，迫切需要打发时间的时候，他当真是要为坚持立场，放弃舒心可人的双份卡布奇诺吗？

故宫的星巴克还是想方设法存在了7个年头，直至一位中国明星节目主持人就此事在民间激起极大愤慨，迫使这家店于2007年7月关门歇业。但凭借公司的发展速度，即便是最警觉的文化守护者也无法跟上它的步伐，在大家忙着集结公众的时候，星巴克又新增了50家店面。因此难怪当公司于2005年在中国八达岭长城又开新店时（据报道这是星巴克在全世界的第1万家店面），中国消费者都懒得搭理此事。他们何苦再和星巴克过不去呢？著名影星章子怡还出席了这次盛大的开店庆典。

永远的咖啡燃料

星巴克CEO吉姆·唐纳德喜欢将公司目前的发展理念总结成简单的一句话："有人排队就说明我们还需要更多新店。"也就是说，如果星巴克太过流行，人们还需要忍受3分钟以上的排队等候时间，则说明星巴克还"不够便捷"，因此需要尽可能在附近开新店，位置在同一街区最好。这就是使星巴克卓尔不群的特殊之处，全球只有这家公司可以如此作为。人类从未见过哪家企业可以用如此多的店面布满一座城、一个国家或是整个世界。

可是，如果我们把这种逻辑模式发展到极致，不加以束缚，星巴克究竟会发展到何种地步？舒尔茨称他计划让公司店面数量达到4万家（半数在美国，半数在海外市场），一旦公司实现了这一神奇的目标，他也不会踩下紧急刹车，收手不干。星巴克绝无任何刹车可言，其商业计划中永远不会出现放慢脚步的字样。这家连锁机构将乘风破浪，一路前行。设想一下，如果麦当劳可以在任何一座城市都开设几十家餐厅，并使餐厅总数超过3万家之多，对一家可以在马路两侧都开设店面的企业而言，应该设置怎样的上限？6万家还是更多呢？驯鹿咖啡的CEO迈克尔·科尔斯认为："在我看来，星巴克在预估可以最多开设多少店面方面实际上还是相当保守的，谁知道我们能接受多少家店呢？我是说谁会料到星巴克能在伦敦搞出200家店面？"

美国是个鼓励创业精神的国度，只要是能挣到钱的地方，到处都可以见到星巴克，这还是令很多人感到有些不爽的。星巴克早期的雇员让·马克这样说道："几年前，我儿子在中国的时候，在故宫见到了星巴克。我是说，如果是这样的话，为什么还要费力把子女送到中国去呢？把他带到星巴克就好了。"反全球化的倡导者比尔·塔伦精心设计了舞蹈等艺术形式进行"零售干预"，被誉为"牧师比利"，他在一场"购物启示录"的活动中，将星巴克当作主要攻击对象。（有些表演都很深奥难懂，例如在一个有关星巴克的场景中，一名男子化装成证券经纪人，一名女子扮作嬉皮士模样，两人分别进入一家咖啡店，开始大声争论星巴克的标志对他们而言各自意味着什么；演出的高潮部

分是这名女子佯装神灵附体，以美人鱼的样子得以复活，她大叫道："我是谁？我变身啦！我是被束缚在标志里的美人鱼！把我的乳头还给我！"接下来，她假装游走了。）主旨思想是说星巴克实在做得太过分。正如曾为星巴克工作的西雅图咨询师杰米·欧文斯所讲："这一品牌的发展已经超过了适度原则，超过了它本应成为的任何状态，就像是迪斯科的发展。"如果在连锁机构的发展规模方面当真存在某种伦理边界，全球化的反对者认为，星巴克早已逾越了这一边界，它现在不过是地球上零售中心的又一个主要贡献者。

一次偶然的机会，一位采访者对星巴克引发文化同质性的问题提出质疑，舒尔茨先是露出毫无恶意甚至有些傻呵呵的笑容，接着就一笑而过。下文选自美国老牌新闻节目《60分钟》的记者斯科特·佩利于2006年所做的访谈。

佩利：社会上有这样一些批评的声音，您是否有所耳闻？

舒尔茨：请讲。

佩利：星巴克正在同质化这个世界（舒尔茨咯咯直笑），你们把中国、日本等地的文化取而代之，使其变成了美国化的社会。

舒尔茨：我听到过这种说法。

佩利：这种说法令您很生气吗？

舒尔茨：倒没有让我生气，只是，这种观点大错特错。

佩利：人们说你们是个邪恶帝国，一心想要统治世界，您有何回应？

舒尔茨：我讨厌这种观点，相当讨厌，不过我知道人们总会有种种批评意见。

双方的争论到此结束。接下来的镜头中，舒尔茨在谈及他从小长大的布鲁克林廉租房项目时，有几分动容。显然舒尔茨在应对这一问

题时最终也未能有所收获，但是如果他愿意的话，也许可以反问我们：是星巴克在同质化这个世界，还是一个已经同质化了的世界在争相要使用我们的产品？毕竟公司并未强迫每个人前来光顾，如果不是在为消费者提供其所需的商品，不会有人前来消费。因此舆论是否只是把星巴克当作替罪羊，替顾客的习惯和欲望代为受过？

而且，星巴克并未为餐饮文化一致性开辟道路。这一荣耀应该归于麦当劳，也许更贴切地说，这两家企业在日益效仿彼此。意识到是这两家快速服务大型连锁机构在展开激烈竞争，星巴克不仅推出了热早餐三明治（针对麦当劳的麦满分），而且还做出了以往想都不敢想的努力，打造了一系列得来速汽车咖啡店。从沃尔玛转战至星巴克的唐纳德曾是沃尔玛创始人山姆·沃尔顿生前雇用的最后一名高管，他表示星巴克在美国未来新开的店面中有半数将是得来速模式，这一“便民”措施将继续危及企业最初获得成功时的基本原则。舒尔茨清楚地知道，排在8辆排放尾气的汽车后面，在逼仄的得来速候车位上绝谈不上有“第三空间”的体验。星巴克前市场主管恩格尔·赛斯这样讲道：“当我们首次采用得来速模式时，霍华德已经丧失了理智，对他来说，得来速过于贴近快餐模式。在他自己的汽车里怎么为顾客提供完整的咖啡体验呢？”这当然无法实现。但是多挣钱的机会实在不容错过，得来速汽车咖啡店比那些汽车无法进入的店面每年要多挣30万美元，因此唐纳德和舒尔茨无视那些令人不快的比较。唐纳德于2005年这样对美联社表示：“我们和麦当劳完全是两码事。”

现如今，星巴克几乎不愿意放过任何增加收入的机会。然而，有一次当舒尔茨对在连锁店中的手工制作饮品中添加糖浆或脱脂牛奶的建议大发雷霆时，公司很快就推出一款品牌售卖机，负责业务发展的高管格里·洛佩斯风趣地称之为“你所见过的最小星巴克店”。当然，这谈不上会有什么美食体验；这些机器只是可以加热并在9盎司的钢罐中添加包括化学稳定剂在内的拿铁、摩卡、咖啡或是热巧克力。以往的报纸文章还在大力称赞星巴克咖啡的质量上乘，但现如今，读者只能

看到公司在娱乐业的各种项目上投资。星巴克店现在还售卖各种书籍和CD，舒尔茨索性还将咖啡店作为电影《阿基拉和拼字比赛》的宣传场所。（有着公司的营销力量作为支持，舒尔茨本以为这部影片会大卖，结果票房却是一败涂地，但公司仍在考虑着手自己制作故事片。）与此同时，2007年3月的《消费者报告》宣称“星巴克的滴漏咖啡味焦苦涩会令人禁不住流泪，而不是精神倍增”，接着话锋一转，认为麦当劳调制的咖啡质量要更胜一筹。相信此番论调会令公司高管心头一震吧?

即便是业余的商业分析师都可以看出一个明显的迹象，即星巴克应该放慢发展速度，重新关注它以前擅长的业务：制作上好的咖啡，并为顾客提供避风港。通常，舒尔茨不会在意这些外界的指导意见；在以前，关于星巴克发展过程中需要进行纠正的任何建议都让舒尔茨越发坚信自己的方向准确无误，这种倾向在以前对他产生过积极的作用。在1987年，谁也料想不到布鲁克林的一个厨具销售员能让美国人对4美元一杯的意式浓缩咖啡欲罢不能，他建立的一些奇怪的咖啡店，还发展成一个全球性企业帝国。

但事实后来发展为，一边，舒尔茨对外一味强调公司当前发展方向正确无误，另一边，2007年2月，吉姆·罗蒙斯克在“星巴克闲话”博客中所透露的一份内部备忘录则讲述了一个完全不同的故事。这则消息题为“星巴克体验的商业化”，并发给了十多位公司高管，舒尔茨坦言他一手创建的连锁机构正在走向衰落。他写道：“在过去10年间，为实现增长、发展、扩大规模，我们从不足1 000家店增至1.3万多家店，我们不得以做出了一系列决策，现在看来，这些决策淡化了星巴克体验。”除了给出的诸多批评意见之外，舒尔茨为采用新型超自动化意式咖啡机造成原有浪漫氛围和剧场感的丧失殆尽而深感痛惜，他抱怨，星巴克店“不再拥有往昔的灵魂”，承认现在的咖啡店看似“枯燥乏味”，而且都是“一刀切的模式”。

若要医治这些病症，舒尔茨在备忘录中说，需要重新找回“真正的星巴克体验”，对此他与20年前一样满怀激情。他在西雅图总部办公室中满脸笑意地对我这样讲道：“人们没有意识到我们出售的并非只是一杯咖啡那么简单。随着科技的发展，它既是工具也是负担，对个人和群体均是如此。我认为人际关系和接触所带来的亲密感和敏感度正在消失，而我们对此都非常渴望。我并不是指我们可以解决所有的人性问题，但是每一天，星巴克都把人们聚集在了一起。”

如果这一愿景真的能够逐步成为实现，舒尔茨也许会从他手下曾经的地产大拿阿瑟·鲁宾菲尔德的预言中得到些许宽慰。鲁宾菲尔德这样讲道：“瞧，在美国四项合法恶习中，即烈性酒、糖、烟草和咖啡因，星巴克占了其中的两项。”因此如果一切努力都以失败告终，如果大量顾客都觉得他们当地的咖啡馆味道要更胜一筹，或是他们最终为到处都是星巴克连锁店的场景而感到厌倦，星巴克还有一招必杀技，将四项合法恶习尽数囊括，推出龙舌兰尼古丁碎片星冰乐。

无论是否存在星巴克，咖啡店现象还将继续向前发展，直到有更好的东西将之取代，但是咖啡店本身很难被超越。泰利咖啡的负责人汤姆·奥基夫这样表示:“这远非咖啡因那么简单，如果就是为了咖啡因，那何不直接去7–11便利店过足瘾即可，也可以直接饮用罗布斯塔咖啡，其中的咖啡因是普通咖啡的三倍，但问题是你不会这样做。”城市中没有其他地方，只有咖啡店可以提供一处安全的港湾，让人们可以一连待上几个小时读书、养精蓄锐、谈天说地、认真学习，或是索性什么都不做；无论怎样，你只需要买杯咖啡即可。没有其他任何地方可以让人们与社区发生联系，其实你也知道这无须和某个人具体交往。在可卡因实现合法化之前，没有其他任何地方可以让我们补充能量，精神百倍地面对新的一天。无论我们个人对公司的看法如何，星巴克看到了人们生活中所缺少的内容，它的崛起为整个行业铺平道路；从某种意义上而言，这都是在为打造更美好的生活而共同努力。美国雪城大学的流行文化教授罗伯特·汤普森这样认为：“在我看来，

星巴克首先认识到咖啡实际上是人类生活所需的燃料，如果世界是依靠一种黑色的黏稠物质——石油才得以运转的话，那么我们也是依赖一种黑色液体——咖啡得以生活。”

他又补充道：“不过我从来不培养自己这个习惯。当然我也喝过咖啡，但是哪种咖啡的味道我都接受不了。不过有趣的是，作为研究流行文化的人还真是要接触咖啡和星巴克。我发现，咖啡确实对大家非常重要。”

---

1. 多年来，舒尔茨早已为自己的首家意大利店面选好了理想位置，但他拒绝透露详情，而且也未对公司进军意大利市场公布任何实质性信息。
2. 有个例子可以进一步说明斯文森的观点：一段时间内，曾有个自称为“咖啡警察”的机构，其成员会身着全套警服出现在英国咖啡店，谴责店主咖啡的质量太糟糕。
3. 星巴克的其他一些国际山寨版本包括智利圣地亚哥的星耀咖啡（Starlight Coffee）、越南胡志明市的星黑克咖啡（Starblack）、捷克布拉格的星咖啡（Star Café）以及韩国首尔的星巴臀男士酒吧（Starbutts）。



尾声
回味无穷

我在俄勒冈州的一座小城阿什兰长大，这里距离加州北部边界只有几英里之遥，位于锡斯基尤山脉绿草如茵的谷底。这里的人们思想开明，喜欢户外活动，一有机会就穿上抓绒背心，消费合作社市场的工作人员会在扫描你购买的物品的同时，诚心诚意地告诉你水晶的治疗作用。城里的街道上，到处都是斯巴鲁旅行车，保险杠上还有褪色的里根政府时期的自由主义口号。阿什兰为俄勒冈州以外的人所熟知的一点就是，这里是喜欢戏剧的人夏季旅行必到的一站，这里是著名的俄勒冈莎士比亚戏剧节的举办地，每年会上演大约12出不同的剧目。近来，阿什兰又成了加州有钱人的一个时尚去处，他们在小丘上建起几十栋豪宅。总之，这里是一个美好的地方。

多年以来，当地政府都在致力于保护阿什兰特有的风貌，禁止连锁店进入城市中心，而迫使它们只能在市郊开店。这种不愿墨守成规的风范构成了这座城市的集体特性。当位于公路入口通道处的麦当劳店关门歇业后，整座城市欢欣雀跃，仿佛这证明了当地与生俱来的美德。

1996年，人们熟悉的争议局面再次出现：星巴克宣布要在阿什兰市中心开设新店，可令人伤感的是这里风格独具，颇有维多利亚时期英格兰的遗风。整个社区对新店的到来义愤填膺。当地民众严正抗议，高中学生四处分发印有“朋友，别让你的朋友再去星巴克”字样的

贴纸。他们表示，难道身边的咖啡店数量还不够吗？比如埃沃咖啡、罗格谷咖啡烘焙公司、宾诺咖啡、C调咖啡等，不一而足。这些都是休闲聚会的好场所，我们可以在这里和朋友小聚，合法购买兴奋性饮料，让彼此艳羡对方对法国哲学家米歇尔·福柯、法国学者雅克·德里达的深入了解。（但对于我们这些十几岁的孩子来说，知道这些人的存在，再说上几句他们的术语就已经相当了不起了。）我当时的女友就曾发下誓言，绝对不会踏入星巴克的新店半步，她信誓旦旦的样子让我记忆犹新。

不过新店开张几个月后，我和她开始常常在那里喝咖啡约会。（还需要我特别指明来这里都是她的主意吗？）这就是星巴克的魅力。才不过几个月时间，舒尔茨和星巴克公司在西雅图配置的秘方就让当地人从充满敌意的星巴克破坏者变为偷偷摸摸去享用咖啡的“瘾君子”。包括那些公开表示反对的人在内，所有人都不得已承认，星巴克的确有两下子。当我们再到宾诺咖啡店这类地方时，突然发现自己会不由得发问：“这地方怎么这么俗不可耐，难道我们上次走之后，这里新铺了油地毡，还加上了霓虹灯不成？”

如今，阿什兰这座仅有2万人口的小城已有了3家星巴克店，其中一家咖啡店位于雷欧的校园汽车汉堡店所在的大厦。在我还是个孩子的时候就常常光顾这里，这儿有全城最棒的炸薯条，还挂着一张海报，上面是在海边悬崖附近停泊的一排酷酷的法拉利跑车。可在这些新开的星巴克店里没有酷酷的法拉利海报。大学毕业后的一个夏天，为节省开支，我在城中的一家旅游餐厅服务，餐厅里常会出现这样一个问题，令我分外紧张：游客会问我附近有没有星巴克。他们问的不是咖啡馆，这种店在阿什兰有很多，他们指明是要星巴克。如果我推荐一家当地咖啡馆，对方明显会表现出犹豫不决，从他们的表情可以看出其中的潜台词是：“可你说的这地方太陌生，我宁愿找个熟悉的地方。”不愿改变自己习以为常的做法当然情有可原，可他们出来旅行不就是为了能与家中有所不同吗？当我目送他们前往星巴克而去时，我

总觉得他们错失了生活中的某些东西，这个国家充斥的大量咖啡店连锁机构对他们生活如此平淡负有不可推卸的责任。

从这时起，我开始对星巴克心生不满。几年后，当我回到家乡看到这里第三家星巴克店开张时，我的忧虑越发严重。在阿什兰没有三件一样的东西，甚至没有两件会完全相同，卓尔不群原本是这里的特色，而现在却有了三家一模一样的连锁咖啡店。一时间我甚至在想自己是不是对故乡的这种变化感到不快，想让这里完全保留我在17岁时的模样是不是有些不切实际，毕竟，这些店面究竟会造成何许伤害呢？的确很难对它们横加指责。很多阿什兰人显然是需要这些咖啡店，否则不会有这么多店出现。星巴克也没有让那些夫妻经营的咖啡店就此出局，令人称奇的是，那些当地咖啡店还在原处，仿佛是经过科学方法处理保存一样。那么，多出几家彼此相似的星巴克店又有何妨？这家连锁机构的四处疯长未见得是"宇宙末日"的象征，正如喜剧脱口秀主持人刘易斯·布莱克半开玩笑地说，这就是家咖啡公司，不对吗?

但是这三家店带来的不快依然萦绕不去，我苦思不得其解，直到看到法国人类学家克洛德·列维–施特劳斯（Claude Lévi–Strauss）的一段文字才醒悟。他1955年的作品《忧郁的热带》（*Tristes Tropiques*）是一部在南美考察时的回忆录，书中列维–施特劳斯将已经实现工业化的社会和依旧保持传统的社会进行了比较。他对朗姆酒特别感兴趣，据列维–施特劳斯讲，令人不解的是，当文化更现代更高效，朗姆酒的口感却会更差。从酒厂整齐划一锃明瓦亮的金属钢槽中流出的酒水却让人无法下咽，可是储存在"积满污垢的陈年老酒桶"中的朗姆酒，却是"味道芳醇，满口留香"，尽管"制作手法相当古老"，可效果却不可同日而语。通过这番比较，列维–施特劳斯得出"文明的纠结"这一结论："很多美好恰恰是沉淀在各种如影随形的过往的点点滴滴上的。"也就是说，社会中美好的事物往往被现代文明所抹杀，尽管其有着诸多优点，高效和标准化只能生产出味道糟糕的朗姆酒。列维–施特

劳斯进一步指出，鉴于当今社会的流行趋势在向流水线企业和同质化发展，那么“社会生活就存在于其独特风味招致毁灭的过程中”。以牺牲文化完整性为代价，全盘接受现代性和千篇一律，我们已将自己生活中的丰富性和情趣丧失殆尽。

星巴克每开一家新店，世界的多样性就会泯灭一分，一想到这里，我的心头都禁不住为之一痛。在我看来，阿什兰的三家星巴克店，以及人们自然会联想到的它在全球13 000家相差无几的店面，击败了当地无可替代的特色元素。最重要的是，这座城市的独特文化是它拥有的一切，从伦敦到北京，那些备受人们喜爱的邻里社区也同样如此。这家企业就其本质而言在危及文化的独特性，这就是我不去光顾星巴克的原因。

但如果我被困在机场，别无选择的话……



后记

我的天，世事无常。

2007年年初，当我刚刚写就本书时，星巴克的发展势头一片大好：报纸、杂志为企业挺进娱乐业而高唱赞歌，客流量逐步攀升，公司股票更是创下历史高位，每股达到35美元。当年11月这本书英文版问世时，受到经济低迷的影响，公司股价跌至每股27美元左右。对于经历了几十年不间断繁荣兴盛的公司而言，这不过是一个小小的波澜，确切而言，这对星巴克来说不算严重的问题，尚未影响霍华德·舒尔茨在当月斥重金购入俯瞰中央公园的曼哈顿奢华公寓。据《纽约邮报》估计，这所公寓价值2 500万~3 000万美元。人们也许会得出这样的结论，舒尔茨认为自己以后还有足够多的闲暇时间，无须对些许发展势头的减缓而感到惊慌失措。

接下来，星巴克的状况越发糟糕。客流量和同店销售额首次出现下滑。各种负面报道涌向星巴克总部，投资者大惊失色。2008年5月，当我写下这些文字时，星巴克的股价已经跌到每股16美元，在过去6个月间，缩水了40%，较其两年前的历史高点，更是下跌了60%。

接下来事态没有什么好转，搞得人心惶惶。

不过几个月工夫，实力强大的星巴克从世界最大零售企业的宝座上跌了下来，成为投资者愿意不惜代价避免染指的垃圾股。次年1月，

惊恐万分的董事会请求霍华德·舒尔茨重掌CEO帅印，让这艘巨轮驶出困境。但即便这位偶像级人物亲自披挂上阵，也未能让股票表现有所起色，分析师、时事评论员、咖啡客，甚至自家的亲友都开始产生质疑，难道星巴克已经穷途末路?

自从公司表现开始急转直下，我就不断听到各方在问同一个问题：为何会发生这种情况？在经济低迷的条件下，人们是否也在勒紧荷包，还是出于其他考虑？于是，我将实情相告。

正是本书所具有的毁灭性力量给了星巴克致命的打击，书中以其翔实的事实和犀利的文风对准星巴克的心口给出了猛力一击……

好吧，不开玩笑了。实际上，企业出现的问题非常简单：星巴克不再是原先那个星巴克了——至少不是深受广大民众热爱的星巴克了。正如我在本书中曾多次提到，因为一味追求效率和利润，企业近些年来的高速扩张在很多方面抹杀了星巴克当年备受欢迎的根本特点。这是所有连锁机构的通病，可在星巴克，近些年来，各种妥协让步集中爆发。让我们悉数盘点一番，怎么样? 星巴克店中不再当场研磨咖啡，使得店里充满的是表现平平的早餐三明治味道；它降低了为顾客服务的水准，将咖啡制作工艺粗暴地简化为自动意式咖啡机，亲手调制咖啡的频率越来越低；它在店中堆满泰迪熊和各种小玩意，大量减少软座椅，改用舒适感极差的塑料材质的店面设计；它推出得来速服务，对挣钱更快的搭卖娱乐品更下功夫，而不是主推自己的主要产品。

总之，每家星巴克都不再是那个温暖、诱人的咖啡店，而更像是一味关注效率的快餐店，而且人们突然间牢骚满腹，认为星巴克咖啡还不及麦当劳和唐恩都乐。我并未就读过商学院，可我曾听过业界最杰出的专家给出的见解，如果想做一家高端的咖啡企业，关键在于提供优质咖啡。星巴克借着以往积累下的好名声又坚持了一阵，但消费者很快发现现在的星巴克体验绝非从前，价格不菲，但质量不高。经

济疲软的态势更是雪上加霜，就连舒尔茨本人都承认他们搞砸了生意，同年3月，他这样对《今日美国》表示：“如今我们面对的问题其实都是咎由自取。”2006年，当我在星巴克中心和舒尔茨面谈时，他对企业所表现出的信心近乎于错觉。风风光光这许多年，他似乎当真相信自己建造了一个坚不可摧的企业。也许可以不妨这样讲，过去几年的经历让他重新对上天心存敬畏。

舒尔茨一反常态，决心不再重复以往的错误，这倒不是因为股票大跌让他个人账户上损失了将近4亿美元。星巴克是他毕生的心血，对他而言，这家企业更多是在承载着一种使命，而并非仅仅在出售咖啡，大发其财。所有人都说，54岁的舒尔茨简直精力过人，清晨6点半他就已乘坐他那辆黑色的梅赛德斯车出现在办公室，每周要工作整整6天，反复斟酌新闻通稿，左右开弓大口吞下水果沙冰。按照典型的星巴克做派，他的新任合作伙伴米歇尔·盖斯在他的办公室旁边打造了一间“变革会议室”，采用的是大红大紫的色调以鼓励大家采取大胆行动。他信誓旦旦，一心要重建公司的强势地位，并对《华尔街日报》这样表示：“我觉得我的步子要是再快一些，就会出人命。”

那么舒尔茨如此高速地采取行动具体是意欲何为呢？答案是尽快地回到若干年前的盛世，想方设法让星巴克回到20世纪90年代，回到赢得几百万忠实顾客的黄金时代。早餐三明治、粗制滥造的甜品、娱乐业的项目、冷冰冰的店面设计、来自沃尔玛的老牌干将吉姆·唐纳德，所有这些都统统出局。新鲜的咖啡芳香、更优质的咖啡师培训、前任重量级星巴克高管哈里·罗伯茨和阿瑟·鲁宾菲尔德，又重新来过！棋高一着的是，星巴克还让顾客通过网站MyStarbucksIdea.com也参与其中，热心网友可以在此提出意见，并为各种意见进行投票，得票最多的则会付诸实践。（我个人最欣赏的创意是在各家星巴克店门口安排沃尔玛式的迎宾员。）在大红大紫色调所营造的变革氛围中，舒尔茨无法自已，又一次壮志满怀。没过多久，他这样说道：“人们很快就会驻足回首，并意识到星巴克品牌无可争辩的强劲攻势。”

当你读到本书的时候，星巴克也许已经重返当初赚得盆满钵满的状态，甚至计划把更多咖啡店开到火星上。也或者，以往所造成的伤害太多，星巴克永远都不可能重现过去的辉煌。在提高每周现有的5 000万杯咖啡品质的同时，还要使1.6万多家连锁店看似温馨舒适，这是件工程浩大的难事，也许都无法真正实现。但是面对这家曾多次改变我们认知的企业，一切都很难做出判断。

霍华德，你若真是搞不定，那就来一杯龙舌兰尼古丁碎片星冰乐，试试它不可争辩的强劲力道，这杯算我请你的。



致谢

从某种程度上而言，本书其实是一席玩笑的结果。那是在几年前的一个秋日傍晚，在波特兰西北部，我和几个朋友坐在附近的一家咖啡馆门外，大家的话题转到了在城里的这片区域，咖啡店简直无处不在，距离我们不远处有家泰利咖啡，当然，在绿树成荫的同一街区里，还有家星巴克。不知是从哪里冒出的想法，我突然间意识到自己在大声地自言自语，在城市当中，距离星巴克最远能有多远，我信誓旦旦要探个究竟。朋友们也不知所以，但是被我的理性思维所打动，他们都以为我这是句笑谈，也就一起笑了起来。

我和《维拉麦特周报》的编辑也聊起过这个话题——我是这家周报的特约撰稿人，我觉得这番调查能写出一篇不错的新闻报道，他也笑了笑，不过接着他就转换了话题。但我还是一意孤行（甚至我觉得都有些“令人生厌”），很快我对星巴克在当地的饱和现象进行了相当科学的研究。我使用的工具包括图钉和一张大幅的城区地图；在地图上，我用图钉标出星巴克店的位置，然后在图上目测距离星巴克店最远的地点在哪里。但令我感到意外的是，最后写成的文章并未对波特兰产生多大影响，远不及我最初的设想。可我毫不为之所动，继续缠着编辑，要求写一篇封面报道，探讨为何星巴克有如它的反对者所描述的那般不堪。（碰巧当时有人试图将新开的一家星巴克店付之一炬，这对我的恳求起到了积极的促进作用。）无论是出于何种原因，我一直在暗自琢磨，在整个咖啡现象当中，核心内容是其无所不在以

及对顾客友好的商业模式的极大成功，这其中存在内在的趣味性，并包含某种文化方面的关联性。这篇专稿在波特兰以及各地都引起不错的反响，我决定将此继续深入，于是就有了您手中的这部作品（或是您膝头的作品，具体取决于您的阅读习惯）。

但若没有一系列重要人物的出手相助，我的这番努力估计或多或少很快就会销声匿迹，首先最应该感谢的是我的著作代理人梅利莎·弗莱什曼，她耐心十足地帮我完成了著书的全部过程，在我看来，她简直是圣人一般。我觉得能有这么出色的梅利莎作为代理人，简直是我三生有幸。

我的编辑莉兹·内格尔也给了我莫大的帮助，对本书她给予了大力的支持，我对此心怀感激。每当我万分苦恼或是惊慌失措的时候，莉兹总能为我提出非常宝贵的建议。还要感谢利特尔和布朗出版社的泽夫·尚德勒、玛丽·索尔特、贾森·巴塞洛缪和希瑟·费恩。

还有很多朋友对本书的初稿提出了中肯的建议和意见，没有他们的帮助，我几乎完全乱了方寸，感谢威尔逊·韦迪纳、扎克·邓达斯、奈杰尔·贾奎兹、卡利萨·沃德豪斯、弗朗切斯卡·蒙加以及安娜·亚当斯。

以下人名不分先后，我希望感谢萨拉·贝茨和乔尼·贝茨，帮我在伦敦如此妥善地安排住宿；感谢亚历克斯·莫里斯、马克·祖斯曼、约翰·施拉格、加里·麦尔曼、迈克尔·鲁本斯坦、迈克尔·皮隆帮我完成地图部分的工作；感谢朱莉·比尔斯、克里斯·利德盖特帮我完成书稿的修改；感谢阿什利·谢尔比帮我酝酿出版计划；感谢埃尔斯贝特·阿兰科纳提供了许多免费咖啡；感谢星巴克的珍妮·李、詹尼特·弗莱彻、克里斯蒂·萨尔西多；感谢《当代》杂志，我在这里首次见到“Starbucked”这个单词；感谢唐舍恩霍特、杰克·巴特塞尔、道恩·皮诺、哈里·罗伯茨对我的报道所给予的大力支持；感谢克里玛、品鲜、斯顿普顿、布伦达、森德格朗兹咖啡店的咖啡师，在这些出色的波特兰咖啡店中，我写成了本书的大部分内容。

最后要由衷地感谢爸爸、妈妈、吉娜、劳伦、劳雷尔，这是我所能奢望的最有爱、最支持我的一家人。



附录1
采访泰勒·克拉克

在经济衰退时期，星巴克是否也会感到拮据？你是否认为人们会降低标准，选择更廉价的咖啡，如唐恩都乐、麦当劳、自制咖啡或普通食品店的咖啡呢？

经历这几十年几乎不间断的成功，正如我们所言，星巴克如今是有些拮据，但这是否与经济低迷有关还有待商榷。毕竟，这家企业在过去经历过经济衰退的洗礼。我更倾向于认为公司目前的艰难实际上是它为了快速扩张而进行妥协的结果，这就包括低质量的咖啡、得来速、顾客服务水平降低、自动意式浓缩咖啡机等。具有讽刺意味的是，星巴克还自恃为奢侈品经营者，百姓却认为快餐咖啡的味道更为上乘。因此，如果你转而喜爱麦当劳咖啡，这其实并不是降低标准，这对星巴克来说也不是什么体面的事情。如果顾客在别处可以买到质优价廉的咖啡，那么即便是诺拉·琼斯的CD和丝绒沙发也留不住他们。

你认为针对目前不甚喜人的增长势头，星巴克推出怎样的计划才能更强有力地推广产品？

几天前，我看到为应对市场表现不利，星巴克将其年度市场营销预算增至1亿美元，我觉得这简直是匪夷所思。我在书中提到，在1987~1997年间，星巴克的全部广告投入才不过1 000万美元，当时还

没有太多人熟悉这家企业，但星巴克店却是人们消磨时间的理想去处。在我看来，应该把钱花在恢复星巴克店往日的神韵方面，而不是在广告牌和宣传口号方面下功夫。他们似乎忘却了当初是什么使得自己如此成功，精明的市场推广的确是关键，但没有必要将满世界都充斥着这些东西。

你谈到一个奇特的现象，星巴克仿佛是咖啡界一家独大的麦当劳，并且不存在汉堡王，你能否预见哪家企业会后来居上，位居第二呢?

基本上是这种情况。我觉得如果星巴克丧失了自己的质量优势，快餐企业提升了其咖啡品质，那么今天位居第二的就应该是麦当劳。唐恩都乐也是个强劲的竞争对手，但这些都取决于星巴克在未来如何调整自己，它应该把重心放回打造高品质饮品上来，重新披上奢华享受的外衣，那么快餐企业则只能望其项背。星巴克的确有着自己的优势，它应该仅关注咖啡，而麦当劳还有糟糕的食品问题需要打理。但单纯从咖啡店的角度考虑，近期内星巴克还不必担心会有某一家咖啡连锁机构与其形成竞争态势，可在我看来，所有独立经营的咖啡店将作为一个整体对星巴克发力。在我所生活的波特兰，就有不错的咖啡店不断出现在市场上，并且业绩相当可观。

星巴克是否真在发挥着“第三空间”的作用？星巴克推出得来速服务，对此概念有何影响?

如果你将第三空间定义为人们时常去消遣的安全社区聚集地点，那么星巴克在技术层面当然满足这个条件。但美国都市社会学教授雷·奥登伯格提出这一概念时，他所设想的是一种令人完全放松的第二家园，不是一味牟利，想方设法要推销给你名牌手提袋、铅笔刀的连锁机构。得来速服务让星巴克更像是一家快餐店，而不是舒适的公共起居室，因此他们推出这项服务的确存在风险。

你是否听到过星巴克人，包括咖啡师、管理层或你的采访对象在内，对本书所做出的反应?

我从几位采访对象和前星巴克咖啡师那里听到，他们认为我的观点公正客观，这对我是极高的评价，我欣喜若狂。正如我所预期的那样，星巴克方面并没有给出任何意见，我看不出承认本书的存在对他们会有怎样的益处。我从可靠的消息得知，有些星巴克咖啡店管理者在私下里悄悄阅读本书，并搜集信息，看我是否对星巴克帝国构成威胁。我听说他们对我的大部分观点都表示赞同，我希望以此证明我并未与商家签订什么合同。

大家都在议论纷纷星巴克饮品的卡路里含量问题，纽约市新颁布的法令规定，连锁机构必须公布这方面的数据，这是否会让人们购买星冰乐时有所迟疑呢?

也许可以做出这样安全的假设，当人们发现星冰乐比巨无霸的卡路里含量高时，这不会成为好的卖点。让我们祈祷这会令人们惊慌失措，不敢再点“布雷卫”咖啡（这完全是蒸奶和奶油的混合物再加浓缩咖啡），以求得永生。具体原因我不得而知，但长久以来，人们觉得拿铁不应包括在卡路里讨论范围之内，而他们饮用一杯含糖全脂牛奶时，这又会成为一个问题。法式滤压咖啡效果不错，其中几乎不含热量。

你是否了解2008年2月26日，星巴克将全美所有的星巴克店关张3小时，举行培训会议，对员工进行教导和激励工作?

据我所知，这给星巴克带来的麻烦远超过此事本身的价值。我相信霍华德·舒尔茨是想通过此举向全世界做出庄严声明：星巴克是在致力于提供优质的顾客服务。但在很多人看来，星巴克似乎在举起双手高喊：“我的天，我们搞砸了！”想提高自己的知名度是一回事儿，可

是在大庭广众之下把事情弄糟是另一回事儿。我觉得这个想法的确有创意，只是在现实中效果非常有限。

你谈到咖啡饮品中的咖啡因成分并不为人所知，而且成分多少千差万别，你是否认为应该效仿药品，出台法律规范咖啡因含量呢?

那倒也未必。当你听说星巴克某一天的一杯滴漏咖啡含200毫克咖啡因，换一天可能会是400毫克，这确实令人吃惊，但一般说来，咖啡因含量还是相对稳定的。有关咖啡因需要记住一点，这并不会涉及药物滥用，那就是人们不必担心会过量饮用咖啡，大家对于度的把握似乎还是相当到位，知道适可而止；这与饮酒不同，一旦开喝，就会一杯接着一杯，毫无节制。你只需要确定自己的身体每天不能承受超过5杯咖啡即可，因为若是习惯于此，再少喝一两杯，你就会感觉难受。保持咖啡因的摄入量稳定，就会精神振奋，而不会有什么大问题。有关咖啡因真正可怕的事情其实是那些能量饮料，例如儿童饮料苏打水，这种饮料的配方绝对存在严重问题，至少学校应该禁止饮用这种糟糕的东西。

星巴克涉及音乐、书籍、电影等行业，这些是为其提供了更大的市场，还是让企业的精力过于分散?

进军娱乐业会使得企业完全偏离其核心业务，星巴克本来是营造一个舒适的环境提供优质咖啡，有很多媒体就星巴克的音乐专辑和对电影的支持大做文章——尽管这部分内容仅仅占其总收入非常小的份额，但在我看来，企业高层有着更宏伟的目标，希望将星巴克打造为文化形象代言人。星巴克是一家咖啡企业，我觉得太多人似乎已经淡忘了这一点，或是他们对此已经厌倦。但想通过这些手段带来更多的客流量也许只能是白日做梦。人们可能在进店品尝拿铁时顺手拿起一

张音乐专辑，但我怀疑不会有顾客一发不可收拾，对寥寥几张CD欲罢不能。

那么星巴克的食物怎样呢？企业为把咖啡打造成精品，使其富于艺术性，下了不少功夫，而店中的食品实在是难以恭维。正如一家纽约杂志所言：“它味道平平，无甚新意，味如嚼蜡，一成不变，让人禁不住会以为这些都是陈旧货品，即便事实并非如此。”你有什么建议吗？

这绝对是个谜团，全美的顶级科学家就此问题考虑了数年之久，都百思不得其解。确实找不出好的理由可以解释食物的味道为何会如此之差。我是说，如果你是星巴克，要经营咖啡就得经营甜点，就像是面包和黄油，二者缺一不可！但是最近，企业在这两方面的表现都相当差劲。我去过巴黎的星巴克店，那里的牛角面包简直一团糟，巴黎人估计都会为它将这种国宝级甜品糟践成这样，发动暴动不可。据说，星巴克也在想办法解决食品问题，比如将糟糕的早餐三明治从菜单中剔除，但这绝非一件易事，要知道公司签约的糕饼店分散在各地，且数量多如牛毛。

你是否喜好咖啡？你在哪里购买咖啡，还是在家自制？如果你身处机场，且那里有星巴克店，你会选择哪种咖啡，是要中杯、大杯，还是超大杯？

我确实喜好咖啡，但作为一个就星巴克和咖啡店文化著书立说的人，我喝咖啡的数量绝对要少于大家的预期，我每天的饮用量最多就一杯。但我敢说，这杯咖啡的品质相当不错。我从波特兰当地的一家烘焙商那里购买咖啡豆，名叫斯顿普顿，这里堪称具有全美最好的咖啡。大多数情况我用的是法式滤压壶，虽然每天清洗咖啡壶太过劳神费心，但滴漏咖啡现在对我而言太过寡淡，不够过瘾。如果因为在咖啡因的作用下我头痛不已，不得不光顾一家星巴克，我会要20盎司的

美式咖啡，我是那种在任何情况下都拒绝使用星巴克词汇的人，男人都要有些自己的尊严。

如果霍华德·舒尔茨愿意聆听你的建议，或是你大权在握，你希望星巴克帝国能有怎样的改变？

坦诚而言，我还是喜欢星巴克回到从前，不要一门心思关注利润、不断扩张，而专注于努力把咖啡店经营得有声有色。我知道自己若是希望这样一家大企业能为了公众的利益，放弃真金白银，这的确是有些不切实际。但是在可预见的未来，美国会充斥着几万家星巴克咖啡店，如果企业能关注一些更伟大的事物，而不仅仅是毫无人性的敛财机器，那自然会越做越好。在若干年前，星巴克还曾代表着一些价值观，对咖啡的质量和待客的真诚毫不妥协，现在的星巴克变成了曾被自己的咖啡师和管理者一度嘲讽的快餐企业的模样。随着自动意式浓缩咖啡机、电影搭卖品、得来速的出现，曾经的星巴克逐渐不复存在，这都是因为这些所谓的创新会带来更多利润。霍华德·舒尔茨信心满满星巴克可以为他人所不可为：成为一家有灵魂的超级连锁机构。他也许是对的，但若要如此，星巴克必须有所牺牲。



附录2
问题讨论

1. 如果霍华德·舒尔茨并未将星巴克和精品咖啡推向主流市场，你是否认为会有其他公司也这么做，这家公司也会发展成如今星巴克的这般规模？若没有星巴克的英明的市场营销策略，意式浓缩咖啡是否还会像果汁吧或酸奶冰激凌这样仅仅是小众产品？

2. 你能否还能想到其他哪些商业模式可以像星巴克这样将店面安排在马路两侧？你是否会觉得这种趋势令人担忧？

3. 在你看来，企业连锁机构是否发展得过快？若真是如此，在何种情况下应该收手停止？你是否认为应该出台法律约束连锁机构的发展，或使其不得进入部分社区？

4. 当星巴克试图通过将零售空间的租价抬高，迫使当地咖啡店出局，或是当它买断某个深受大家欢迎的当地连锁机构，改作星巴克连锁店时，你是否认为此举不合乎道德标准？或这仅是“在商言商”？

5. 星巴克应为自己的四处扩张、对世界各地所出现的同质化，承担何种道德责任？在类似像中国这样咖啡并不是传统饮品的市场中，是否应该就星巴克不该染指其中进行真正意义上的探讨？

6. 有观点认为，部分工作的流动性太大，不适合组建工会，星巴克是否提供了支持这种观点的实例？霍华德·舒尔茨声称自己对待员工相当慷慨，因此他们无须组建工会，这是否在某种程度上影响到你的看法？

7. 考虑到星巴克为提高世界各地咖啡种植农境遇所做的一切，它是否还应为改善他们的处境承担更多责任？

8. 你是否对咖啡成瘾？你是否自认为是咖啡“瘾君子”？你认为星巴克的成功与许多人每天必饮一杯咖啡之间有何种关系？

9. 你是否参加过反对星巴克的活动，此举意义不凡还是普通平庸？你是否有写着“朋友，别让你的朋友再去星巴克”字样的贴纸? 你在星巴克点咖啡时，是说大、中、小号，还是中杯、大杯、超大杯？

10. 若是你外出喝咖啡时，街角有家星巴克，还有家独立经营的咖啡店，马路对面是一家小型的咖啡连锁店，你会选择哪家呢？咖啡的质量是否会影响你的决策？咖啡店的环境氛围呢？你是否会支持一家（或多家）当地咖啡企业，抑或是你更喜欢千篇一律的星巴克白色咖啡杯？

11. 你是否认为咖啡店会一直存在下去，还是有朝一日被其他事物完全取代？你觉得社区中哪些聚集场所会让咖啡馆再无存在的必要？你是否认为从现在算起自己在10年后还会饮用拿铁和卡布奇诺？那么20年后呢？